

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
2. คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

2.1.1.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหารการศึกษามาจากคำว่า การบริหารและการศึกษา ซึ่งหากพิจารณาคำว่าการบริหารอาจพิจารณาได้สองทาง คือ พิจารณาในรูปของกิจกรรมที่มนุษย์ร่วมกันดำเนินงาน เพื่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสังคมประการหนึ่ง และพิจารณาในรูปของศาสตร์ คือหลักวิชาอันเป็นสาขาหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี หลักการ กระบวนการ และปัจจัยที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถดำเนินงานของหน่วยงานองค์กร สังคม และประเทศชาติอย่างเป็นระบบระเบียบเพื่อให้การพัฒนาไปตามแนวทางที่กลุ่มชนนั้นมีความประสงค์ ได้มีนักวิชาการและหน่วยงานทางด้านการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารและการบริหารการศึกษาสรุปได้ดังนี้

จันทรานี สงวนนาม (2550, น.11) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นเรื่องของการทำกิจกรรม โดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2550, น.6) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนภายในองค์กรร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความ

ต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2550, น.1) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัย หน้าที่การบริหารที่สำคัญหน้าที่การบริหารที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

วีรยุทธ ชาติเอกาญณ์ (2552, น.33) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมมือกันปฏิบัติงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยรูปแบบการบริหารมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. การบริหารเป็นการที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. การบริหารเป็นการทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. การบริหารเป็นการทำกิจกรรมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

สุญาณี ฉิมอำ (2553, น.11) กล่าวว่า การบริหารของผู้บริหารที่ต้องมีเทคนิควิธีการมาดำเนินการโดยการนำกลุ่มต่างๆ ที่มีคนหมู่มากมารวมกันและร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ได้ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด

สรุปได้ว่า การบริหารหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปใช้ศาสตร์และศิลป์ ร่วมมือกันดำเนินการกิจต่าง ๆ เพื่อให้การกิจนั้นบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนด พัฒนาการทำงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีระบบและนำมาซึ่งความสำเร็จลุล่วงในการปฏิบัติงาน การยอมรับจากบุคคลภายในและนอกองค์กร สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรโดยอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิค

ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

2.1.1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการและภาระงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่จะนำโรงเรียนนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้

โดยทั้งนี้ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้กระบวนการทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ มีผู้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้หลากหลายดังนี้

สมคิด บางโม (2554, น. 153) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศสำคัญยิ่ง เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์จำนวนมาก เพื่อใช้ในการพัฒนาคน หากการจัดการบริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนที่สำเร็จออกไป ย่อมมีประสิทธิภาพต่างๆ ซึ่งส่งผลไปถึงการพัฒนาประเทศย่อมจะล่าช้าตามไปด้วย

ภิญโญ สาธร (2555, น. 2) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน คือ กิจกรรมต่าง ๆ อันเกี่ยวเนื่องกับการศึกษา ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการพัฒนาเด็กเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านเช่น ความสามารถ ทักษะคิด พฤติกรรมค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและ นอกโรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ร่วมกันปฏิบัติ เพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนและผลผลิตของโรงเรียน คือ นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาออกไปมีคุณภาพตามมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับของสังคม ดังนั้นการที่จะบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ผู้บริหารจำเป็น ต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารองค์กร รวมทั้งความรู้ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวิทยา จิตวิทยา การเมือง การปกครอง ชีววิทยา และภูมิศาสตร์ เป็นต้น

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีร่วมสมัยการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21

ชัยนต์ เพาพาน (2559, น. 79-84) กล่าวว่า ในยุคเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อม และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเข้ามามีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่แต่มีสิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรก็คือ ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญ ที่มีบทบาทต่อการกำหนดทิศทางและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้นำองค์กรยุคใหม่จึงต้องมีการแสวงหา ความรู้ทั้งเชิงทฤษฎีการปฏิบัติและประสบการณ์ การศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับผู้นำจึงเป็น

ความท้าทาย และบ่งบอกถึง พัฒนาการ ไปสู่ความเป็นผู้นำทางการศึกษาตามแนวคิด และทฤษฎีร่วมสมัย ดังนี้

2.1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory) Hartog and Koopman (2001) กล่าวว่า บุคลิกลักษณะผู้นำมี 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะทาง ภายนอก ผู้นำต้องมีลักษณะที่โดดเด่นได้แก่ ความสูง รูปร่างลักษณะภายนอก น้ำเสียง อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทาง ความสามารถ ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญา เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ หรือ เรื่องราวต่าง ๆ มีความเฉลียวฉลาด ความรู้ และความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น และ 3) ลักษณะทาง เจตคติ ผู้นำต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ จะต้องพัฒนาความเข้าใจ และทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับ ผู้อื่นต้องให้ความนับถือผู้อื่น ต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย และการเก็บตัว เป็นต้น

2.1.1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory)

1) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอ (Ohio State Studies มหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 ปัจจัยคือ 1) ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำ ที่เน้นเรื่องความไว้วางใจต่อการเคารพซึ่งกันและกันให้การสนับสนุนมีมิตรภาพและมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและการเคารพต่อความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และ 2) ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึงพฤติกรรมของ ผู้นำที่ทีมงาน ความรับผิดชอบการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานการประสานกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานผู้นำอาจจะมี สไตล์ผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งภายในสี่แบบคือ 1) การมุ่งงานสูง/การมุ่งงานต่ำ 2) การมุ่งงานสูง/การมุ่งคนสูง 3) การมุ่ง งานต่ำ/การมุ่งคนต่ำและ 4) การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนสูงและผลการวิจัยพบว่าสไตล์ผู้นำที่มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูงจะมีผล การดำเนินงานและความพอใจสูงกว่า สไตล์ผู้นำแบบอื่น

2) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) โดย ลิเคิร์ทและคณะได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบคือ 1) รูปแบบผู้นำแบบมุ่งคน (Employee Oriented Leaders) ผู้นำแบบให้ความสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจใน การทำงานและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และ 2) รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน (Job-Oriented Leaders) ผู้นำ แบบนี้จะมุ่งทำงาน โดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงานสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานจึงทำให้ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระและมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่างๆ ดังนั้น แบบผู้นำที่ดีมี

ประสิทธิภาพ ต้องให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงานและสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

3) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ การบริหารเชิงสถานการณ์สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อให้ การตัดสินใจที่ดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้นำจะต้องพลิกวิกฤติเป็น โอกาสให้ได้ มีการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่างๆที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ดังนั้น ตามทฤษฎีของ Fiedler จึง เป็นการประยุกต์ใช้สถานการณ์ปัจจุบัน 2 ลักษณะดังนี้ 1) การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพ นับถือและรับฟังความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) และ 2) ผู้นำมุ่งงาน (Task Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating Structure Style)

4) ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) Robert and Jane (1985) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้เขากล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเน้นทั้งงาน (Concern of Production) และเน้นทั้งคน (Concern of People) ทฤษฎีตาข่ายการบริหารแบบผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบคือ 1) ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Impoverished Authority-Compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคนมุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดรูปแบบการบริหารงานจะเป็นแบบการใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อฟัง 2) ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (Country Club Management) ผู้นำแบบนี้ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลักเน้นงานน้อยและจะเน้นการรักษาสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ราบรื่นต้องการให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 3) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคนมักจะบริหารงานในลักษณะทำงานประจำไปเรื่อยๆ ไม่มีจุดมุ่งหมายต้องการเพียงแต่ให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น 4) ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road Management) ผู้นำ แบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลางเป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอมจะสร้างผลงานในระดับ ปานกลางเขาจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่มีอาการคาหนายที่สูงมากนัก และ 5) ผู้นำแบบทีมงาน (Team Management) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นทั้งงานและคนเน้นการร่วมมือกันทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมเน้นบรรยากาศ การทำงานที่ช่วยเหลือกันไว้วางใจกันและเคารพซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

2.1.3 ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 16-21) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

สาระวิชาที่มีความสำคัญ แต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ปัจจุบันการเรียนรู้สาระวิชา (Content หรือ Subject Matter) ควรเป็นการเรียนจากerkันคว้าเองของศิษย์ โดยครูช่วยแนะนำ และช่วยออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้นักเรียนแต่ละคนสามารถประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเองได้

สาระวิชาหลัก (Core Subjects) ประกอบด้วย ภาษาแม่ และภาษาสำคัญของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ การปกครองและหน้าที่พลเมือง เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ประวัติศาสตร์ โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) หรือหัวข้อสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลัก และสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้าไปในทุกวิชาแกนหลัก ดังนี้

1. ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

1.1 ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness)

1.2 ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economics, Business and Entrepreneurial Literacy)

1.3 ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy)

1.4 ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy)

1.5 ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

2. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

เป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือ

3. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้

3.1 ความรู้ด้านสารสนเทศ

3.2 ความรู้เกี่ยวกับสื่อ

3.3 ความรู้ด้านเทคโนโลยี

4. ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ

ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ นักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้

4.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

4.2 การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง

5. ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม

การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility)

6. ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21

ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ 3R x 7C 3R คือ Reading (อ่านออก), (W) Riting (เขียนได้) และ (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น) 7C ได้แก่

1. Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมี
วิจารณ์ญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)

2. Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)

3. Cross-Cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจความต่าง
วัฒนธรรม ทางกระบวนทัศน์)

4. Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือการ
ทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)

5. Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสาร
สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)

6. Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี
สารสนเทศและการสื่อสาร)

7. Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการ
เรียนรู้ โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการ
เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัว

ผู้เรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะอ้างอิงถึงรูปแบบ (Model) ที่พัฒนามาจากเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษ

2.1.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในยุค Thailand 4.0

ชัยศักดิ์ สุระกาญจน์ (2559) กล่าวว่า คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) ในการนำไปสู่การพัฒนาตามโมเดล Thailand 4.0 ดังนี้

ประการที่หนึ่ง คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristics) ซึ่งหมายความว่า ผู้นำต้องมีความฉลาดหลักแหลม คิดวิเคราะห์และคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ เล็งเห็นถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งกำหนดแนวทางตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในแบบโมเดลการพัฒนาประเทศไทยแบบ Thailand 4.0

ประการที่สอง คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) หมายถึง ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติเชิงบวก เป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคม เนื่องจากในยุค Thailand 4.0 นั้น เป็นยุคแห่งการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนาต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลและระหว่างองค์กรเป็นอย่างมาก

ประการที่สาม คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical Characteristics) หมายถึง ผู้นำต้องมีความรู้ เข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีวิธีการถ่ายทอดและสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ประการที่สี่ คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ที่ส่งเสริมต่อการขับเคลื่อนในยุค Thailand 4.0 เช่น ความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบสูง/มุ่งมั่นตั้งใจ มีความรอบคอบ/กระตือรือร้น เป็นต้น

ประการที่ห้า คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ซึ่งตามหลักการแล้ว หมายถึงอายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก โหงวเฮ้ง อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้เขียนมองว่าเป็นส่วนสนับสนุนในการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำแต่ละคนในการใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เสมือนคำกล่าวที่ว่า "บุคลิกภาพที่ดี ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ"

ประการสุดท้าย คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social Background Characteristics) เช่น ประวัติการศึกษาของผู้นำ ที่มีส่วนในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาองค์กรได้ เนื่องจากการพัฒนา Thailand 4.0 ท้ายที่สุดแล้ว Startups ต่างๆ ที่อยู่ปลายน้ำ โดยใช้พลัง “ประชารัฐ” ในการขับเคลื่อน ซึ่งการขับเคลื่อนด้วยพลังประชารัฐ หมายถึง ผู้นำไม่สามารถขับเคลื่อนได้ โดยลำพังแต่ต้องมีเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนด้วย

2.2 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2.2.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551, น. 1-31) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือตอนที่ 1 เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเป็นมาของงานวิจัยด้านภาวะผู้นำ ส่วนตอนที่ 2 กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

2.2.1.1 ความเป็นมาของงานวิจัยด้านภาวะผู้นำ

นักวิจัยได้ศึกษาทัศนคติของการเป็นผู้นำจากหลากหลายมุมมอง กล่าวคือในยุคแรกของการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ (ระหว่าง ค.ศ. 1900 – 1950 โดยประมาณ) นักวิจัยใช้วิธีแยกแยะเปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งพบว่าไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเดียวหรือกลุ่มของคุณลักษณะรวมที่สามารถนำมาอธิบายถึงความสามารถของผู้นำได้ ต่อมานักวิจัยจึงเปลี่ยนมุมมองมาศึกษาว่าสถานการณ์มีอิทธิพลต่อทักษะและพฤติกรรมของผู้นำได้อย่างไร สิ่งที่ตามมาของการศึกษาภาวะผู้นำก็คือ มีความพยายามที่จะระบุลักษณะสำคัญที่แยกแยะระหว่างการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders) กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Non-Effective Leaders) การศึกษาดังกล่าวพยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ต่อมานักวิจัยได้ใช้ตัวแบบสถานการณ์จำลอง (Contingency Model) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) ตัวแปรทางสถานการณ์ (Situational Variables) และความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness) การศึกษาภาวะผู้นำในยุคต่อมา (ประมาณทศวรรษ 1970 – ปลายทศวรรษ 1980) นักวิจัยได้หันกลับมาเน้นการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรอีกครั้งหนึ่ง

การตรวจสอบดังกล่าวนำมาสู่ข้อสรุปว่า ผู้นำและภาวะผู้นำมีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบที่มีความสลับซับซ้อนมากขององค์กร ซึ่งจะขอสรุปถึงมุมมองภาวะผู้นำต่างๆเหล่านี้โดยสังเขป ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ : ผู้นำ VS ผู้ตาม (Traits Model of Leadership : Leader VS Followers) เริ่มแรกของการพิจารณาภาวะผู้นำนั้น จะใช้การศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคลในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นำนั้นมีและก่อให้เกิดความสามารถในการนำขึ้น เช่น คุณลักษณะด้านสติปัญญา ด้านสถานะทางเศรษฐกิจสังคม สภาพการเลี้ยงดูในเยาว์วัย ลำดับที่การเป็นลูกของครอบครัว เป็นต้น โดย Stogdill (1974) ได้แบ่งองค์ประกอบของคุณลักษณะการเป็นผู้นำออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ด้านปริชาสามารถ (Capacity) ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ด้านความรับผิดชอบ

(Responsibility) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ด้านสถานภาพ (Status) และด้านสถานการณ์ (Situation) แต่ก็สรุปว่าการดูเพียงคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่อาจเป็นผู้นำได้เพียงแต่มีคุณลักษณะต่าง ๆ ผสมอยู่ในคนเท่านั้น แต่นักวิชาการพยายามที่จะแยกคุณลักษณะเด่นเฉพาะบางด้านมาศึกษา ซึ่งนำมาสู่คำสรุปว่าไม่มีคุณลักษณะใดเพียงอย่างเดียวที่สามารถชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างคนเป็นผู้นำ (Leaders) กับคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non-leaders) ได้ชัดเจน

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ : ผลกระทบของบริบทที่เป็นตัวกำหนดแบบผู้นำ (Situational leadership : Impact of the Setting on leaders) จากการศึกษาการเป็นผู้นำด้วยคุณลักษณะที่กล่าวมาแล้ว ต่อมาได้มีการศึกษาเรื่อง “สถานการณ์ (Situation)” ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งนำมาสู่แนวคิด “ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership)” ขึ้น โดยความพยายามที่จะชี้ชัดให้ได้ว่า “บริบทที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่ทำให้ผู้นำถูกมองว่าประสบความสำเร็จ” แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ส่วนใหญ่จะมองข้ามคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัวของผู้นำ แต่ให้ความสำคัญของสถานการณ์ทางสังคมมากกว่า โดยมีผลงานวิจัยเชื่อว่าบุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Follower) ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสภาวะแวดล้อมนั้น นักวิจัยจึงพยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำ Hoy and Miskel (1987) ได้คุณสมบัติ 4 ประการที่ประกอบขึ้นเป็นสถานการณ์ได้แก่ 1) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร 2) บรรยากาศขององค์กร 3) ลักษณะของบทบาทหน้าที่ และ 4) คุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา ตัวอย่างทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เป็นต้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ดังกล่าวพบว่าภาวะผู้นำมีความซับซ้อนสูงเกินกว่าจะอธิบายด้วยทฤษฎีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่สามารถคาดเดาได้ถูกต้องว่าในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันเช่นนี้ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่เฉพาะสถานการณ์นั้น ควรมีทักษะอะไรบ้างจึงจะเกิดประสิทธิผล

ผู้นำที่มีประสิทธิผล : สองมิติที่สำคัญ (Effective Leaders : Two Dimensions) มีการศึกษาภาวะผู้นำอีกแนวคิดหนึ่งที่เน้นเรื่องพฤติกรรม (Behaviors) โดยหาว่าแบบพฤติกรรมของผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลได้ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกได้ถูกจัดแบ่งออกเป็น 2 มิติใหญ่ ๆ ได้แก่ มิติด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) ซึ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นภารกิจขององค์กร กับมิติด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน โดยมิติด้านกิจสัมพันธ์ยังครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดรูปแบบขององค์กร การทำรายละเอียดเกี่ยวกับงานและการมอบหมายงานให้ทำ ตลอดจนการระบุถึงวิธีทำงานขององค์กรให้เกิด

ความสำเร็จ ส่วนมิติด้านมิตรสัมพันธ์ครอบคลุมถึงสภาพความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับ และความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีเกียรติศักดิ์ศรี รวมทั้งความรู้สึกพึงพอใจต่องาน เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ นักวิชาการบางท่าน เช่น Barnard เรียกมิติทั้งสองว่า มิติด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) กับมิติด้านประสิทธิผล (Effectiveness) ส่วน Stogdill (1963) เรียกพฤติกรรมมุ่งระบบ (System) กับพฤติกรรมมุ่งบุคคล (Person orientation) ตามลำดับ เป็นต้น ได้มีการวิจัยวัดทักษะผู้นำที่เน้นมิติกิจสัมพันธ์และที่เน้นมิติมิตรสัมพันธ์ในหลาย ๆ สถานการณ์ด้วยเครื่องมือวัดทักษะผู้นำที่เรียกว่า แบบทดสอบวัดพฤติกรรม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaires) อย่างกว้างขวาง ซึ่งส่วนใหญ่มักให้ผลที่ตรงกัน คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับสูง (High-High Leadership) คือมุ่งทั้งงานและมุ่งทั้งคนในระดับสูง กล่าวโดยสรุปผลการวิจัยยังสนับสนุนว่าการเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีประสิทธิผลก็พบว่าใช้พฤติกรรมที่มุ่งงานและพฤติกรรมที่มุ่งคนในการบริหารองค์การอยู่ในระดับสูงอย่างสอดคล้องกัน

ตัวแบบสถานการณ์ : มีมากกว่าสถานการณ์ทั่วไป (Contingency Models : More than the Situation) จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (The Situational Leadership) ซึ่งได้กล่าวมาก่อนหน้านี้แล้วที่มีสมมุติฐานความเชื่อที่ว่า “ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องใช้แบบหรือสไตล์ของผู้นำที่แตกต่างกัน” แต่ในแนวคิดของทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์หรือ Contingency Leadership Model นั้น ได้เน้นถึงแบบภาวะผู้นำซึ่งถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ ที่เกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ สามประการที่ประกอบขึ้นเป็นอย่างแต่ละสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ 1) บรรยากาศของกลุ่ม 2) โครงสร้างของงาน และ 3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์เชื่อว่า ถ้าจับคู่ (Matching) ระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership Style) กับสถานการณ์ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปรดังกล่าวแล้วได้อย่างเหมาะสม ก็จะส่งผลให้เกิดความมีประสิทธิภาพขึ้น ตัวอย่างของทฤษฎีประเภทนี้ได้ทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory) ส่วนทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory) แบ่งแบบภาวะผู้นำหรือ Leadership style ออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Oriented Leadership) 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) โดยมีตัวแปรทางสถานการณ์อยู่สอง ได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) คุณลักษณะของงาน โดยสรุปว่า ถ้าผู้นำรู้จักเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและภารกิจที่ได้รับมอบหมายแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำแบบไม่มีผู้นำแน่นอน : คือสามารถมีผู้นำได้หลายคน (Non leader Leadership : Many Leadership) แนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนไปจากเดิม ที่เคยเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะผู้นำของผู้นำเพียงคนเดียวเฉพาะตัว (Personal leadership) ไปเป็นแนวคิดใหม่ว่าเป็นภาวะผู้นำขององค์การ (Organizational Leadership) โดย Barnes and Kriger (1986) ได้เสนอว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งหลายที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ กล่าวคือ ล้วนมีแนวคิดของการมีผู้นำเพียงคนเดียว (Single Leader) ต่อผู้ตามจำนวนมาก ทั้งที่ความจริงแล้ว ภาวะผู้นำขององค์การบ่งบอกถึงความรู้สึกของการต้องมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป (Pluralistic Sense of Leadership) ส่วนคุณลักษณะ (Traits) หรือทักษะ (Skills) ที่เรามักพูดถึงนั้นแท้จริงมิใช่ของบุคคลหนึ่งบุคคลใด แต่เป็นขององค์การโดยรวมซึ่งประกอบขึ้นด้วยคนหลายคน โดยที่คนเหล่านี้ต่างก็แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำที่ซ้อนทับกันอยู่ แต่บางครั้งบทบาทก็เสริมซึ่งกันและกัน ทั้งนี้แต่ละช่วงเวลามีการส่งผ่านการเป็นผู้นำจากคนหนึ่งไปสู่คนอื่น ๆ ได้ตลอดเวลา (ซึ่งเป็นมุมมองภาวะผู้นำแบบกว้างขึ้น) อย่างไรก็ตามยังมีการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ภาวะผู้นำองค์การโดยรวมในแง่คุณลักษณะ (Traits) และพฤติกรรม (Behaviors) ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่ที่เป็นอยู่มักศึกษาการเป็นผู้นำแบบรายบุคคล

แนวคิดการมองภาวะผู้นำขององค์การโดยรวมดังกล่าว ทำให้เกิดแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ตามมาโดย Slater and Doig (1988) ไม่เห็นด้วยต่อความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นของบุคคลหนึ่ง (คนเป็นหัวหน้า) โดยเฉพาะการคว่นสรุปเช่นนี้เป็นการละเลยและมองข้ามความเป็นไปได้ถึงการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่เป็นทีมงาน ยิ่งกว่านั้นผู้นำประเภทข่าแก่งคนเดียวแบบวีรบุรุษ (Hero-Leader) ด้วยแล้วแทบจะมองไม่เห็นภาวะผู้นำของคนระดับล่างจำนวนมากมายที่ใช้ภาวะผู้นำร่วมกันเพื่อทำให้องค์การมีประสิทธิผล

การวิจัยภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน (Current Leadership Research) ที่กล่าวโดยสังเขปมาทั้งหมดนี้ เป็นมุมมองภาวะผู้นำช่วงก่อนทศวรรษ 1980 ซึ่งมุ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ช่วงต่อมาได้มีการตรวจสอบทบทวนใหม่ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) อะไรบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้ชัดเจนถึงความสามารถของการเป็นผู้นำ ทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นถึงผลกระทบจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อการทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อบทบาทของผู้นำที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ มีการศึกษาเพื่อแยกแยะระหว่างการเป็นผู้นำ (Leaders) กับการเป็นผู้บริหาร (Managers) มีการพูดถึงคุณลักษณะใหม่ ๆ ของผู้นำ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) ว่ามีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอย่างไร นอกจากนี้วิสัยทัศน์แล้วยังกล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องทำหน้าที่เอื้ออำนวย (Facilitate) ให้เกิดการพัฒนานวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Value the Human Resources) ขององค์การ ด้วยแนวคิดมุมมอง

ภาวะผู้นำในลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ขึ้น ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theory)

ผู้นำกับผู้บริหาร (Leaders VS Managers) “ผู้บริหาร (Managers)” หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยเน้นเรื่อง “ความมีประสิทธิภาพ” (People who do things right) ส่วน “ผู้นำ” (Leaders) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยเน้นเรื่อง “ความมีประสิทธิภาพ” (People Who do Right Thing) (Bennis and Nanus, 1985) ส่วนทัศนะของ Burn (1978) อธิบายว่า ผู้บริหารทำหน้าที่ จัดหาประสานงานและกระจายทรัพยากรมนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการทำงานขององค์กรเป็นผู้ที่สร้างความมั่นใจว่าสร้างที่ปฏิบัตินั้นเป็นไปตามกฎระเบียบขององค์กร ส่วนผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะ เพื่อการสร้างความมั่นใจว่างานขององค์กรคือสิ่งที่จำเป็นต้องทำ ส่วนผู้นำมีหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรเป็นผู้ที่ริเริ่มในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นขององค์กร โดยสรุปรองการด้านการเป็นผู้บริหาร (Management) ได้แก่ การควบคุม การวางระบบ การจัดระเบียบและเน้นความมีประสิทธิภาพ ส่วนงานการเป็นผู้นำ (Leadership) คือการทำหน้าที่ปลดปล่อยพลังความสามารถของผู้ปฏิบัติงานการจัดทำวิสัยทัศน์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีประสิทธิภาพ

มีผลงานวิจัยจำนวนมากที่ระบุว่า ผู้ที่ต้องทำหน้าที่นี้เทศงานขององค์กร (Organizational Supervisors) มีความจำเป็นต้องเป็นทั้งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในตนเอง

วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยขององค์กรขึ้น ทำหน้าที่เสมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลายไปสู่สถานที่ใหม่ และมีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง (Bennis, 1990) ด้วยเหตุนี้ หนังสือต่าง ๆ ด้านภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงต้องกล่าวถึง ผู้นำว่าต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์เป็นผู้รักษาความฝันขององค์กรและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (Manage the Dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ Manasse ได้นิยามวิสัยทัศน์ว่า เป็นพลังที่เกิดจากการหลอมความหมาย (Molds Meaning) ของทุกคนในองค์กรนั้นและด้วยเหตุที่ฐานสำคัญของการเป็นผู้นำคือ ต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ซึ่ง Manasse อธิบายเพิ่มเติมว่า วิสัยทัศน์ที่ผู้นำเกี่ยวข้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ 4 ประเภท ได้แก่

- 1) วิสัยทัศน์องค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเกี่ยวข้องและครอบคลุมการมีภาพที่สมบูรณ์ขององค์กรอย่างมีระบบ มีการระบุองค์ประกอบย่อย ๆ และสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยเหล่านั้น
 - 2) วิสัยทัศน์เชิงอนาคต (Future Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงภาพที่สมบูรณ์ที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร รวมถึงรู้ว่าในสภาพแวดล้อมที่องค์กรตั้งอยู่ในอนาคตนั้นเป็นอย่างไรและการทำหน้าที่ของส่วนต่าง ๆ ภายในขององค์กรในอนาคตเป็นเช่นไร
 - 3) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ได้แก่ วิสัยทัศน์ส่วนตัวของผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อองค์กร รวมทั้งการกระทำของบุคคลอื่นที่ช่วยผู้นำในการปฏิบัติการเพื่อให้้องค์กรปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงเข้ากับภาพที่เป็นวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร
 - 4) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ได้แก่แนวทางที่ทำให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างความเป็นจริงปัจจุบัน (วิสัยทัศน์ปัจจุบันขององค์กร) กับความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต (วิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร) ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับทั้งต่อองค์กรและต่อตัวผู้นำด้วย
- ดังนั้น วิสัยทัศน์ของผู้นำจึงจำเป็นต้องทำให้กลายเป็นสิ่งที่ร่วมกัน (Shared) ของบุคคลต่าง ๆ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องในการทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ความสำคัญของวิสัยทัศน์ก็คือการทำให้กลายเป็น “วิสัยทัศน์ร่วมของทุกคน” มีผู้กล่าวว่า การแยกแยะระหว่างการเป็นผู้นำที่แท้จริงกับการเป็นเพียงผู้บริหาร ก็คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และทำให้เกิดการมีส่วนร่วมต่อวิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นในองค์กร ที่พบว่าประสบความสำเร็จ ได้ยากถ้าผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์เองแล้วสื่อสารลดหลั่นจากระดับบนลงสู่ระดับล่างตาม โครงสร้างองค์กรแบบเก่า เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างดำเนินการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์นั้น ดังนั้น ไม่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรจะพัฒนาขึ้นจากความร่วมมือกันของทีมงานหรือเป็นวิสัยทัศน์ที่ริเริ่ม โดยผู้นำด้วยความยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม จำเป็นต้องทำให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมของทุกคนที่จะต้องร่วมผลักดันให้ไปสู่เป้าหมาย กล่าวโดยสรุปคือ วิสัยทัศน์จะมีชีวิตชีวาขึ้นถ้าได้มีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

การให้คุณค่าความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) ผู้นำนอกจากต้องสร้างวิสัยทัศน์แล้ว ยังต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอีกด้วย เช่น จะต้องปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการทำงานให้มีความสะดวกสบายมีความท้าทายและเหมาะต่อการที่บุคลากรจะทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพผู้นำต้องส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบทีม ให้การสนับสนุนดูแลทีมงานได้พัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม การให้ความช่วยเหลือสวัสดิการส่วนตัว การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นอย่าง

เพียงพอสอดคล้องกับการทำงานและต้องไม่ลืมว่าทั้งทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ร่วมที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) Burn, (1978) ได้เสนอแนวคิดถึงความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) กับ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership หรือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ) กล่าวคือ ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน จะเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของที่มีค่าตามต้องการ โดยมีเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยนคือ ผู้ตามต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามข้อตกลง แล้วผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนจะเน้นการดำเนินงานที่มีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การให้บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงมักไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันมากนัก จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมของความเป็น “ผู้บริหาร” มากกว่าความเป็น “ผู้นำ”

ส่วนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์การ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ของงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบันความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์การอย่างแพร่หลาย

2.2.1.2 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษายังมีค่อนข้างน้อยมากและยังไม่เป็นระบบที่แน่นอน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงลงสู่โรงเรียนและมีข้อสังเกตว่าถ้าชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์และขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงแล้ว เหตุใดการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในการลงสู่ปฏิบัติจึงมีน้อย ผู้นำการศึกษาจะต้องทำอย่างไรกับประเด็นนี้และผู้นำการศึกษาดังกล่าวจะต้องมีคุณลักษณะอะไรบ้างจึงจะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงลงสู่โรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตนได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล

แม้ว่าความรู้ความเข้าใจว่า ผู้นำประเภทใดที่จะเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงยังมีค่อนข้างจำกัดอยู่ก็ตาม แต่ก็มีสมมุติฐานความเชื่ออยู่จำนวนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำในบริบทเช่นนี้ เช่น เชื่อว่าผู้นำองค์กรที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้จะต้องมีทั้งทักษะของการเป็นผู้นำ (Leadership) ควบคู่กับทักษะการเป็นผู้บริหาร (Managers) กล่าวคือ เราคาดหวังว่าทั้งภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารจัดการ (Management) ควรอยู่ในบุคคลเดียวกัน (Manusse, 1986) และบุคคลเช่นว่านี้ก็คือ ครูใหญ่ของโรงเรียนและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง อย่างไรก็ตาม บางครั้งเราไม่อาจแยกแยะระหว่างการบริหาร (Management) กับการเป็นผู้นำ (Leadership) ออกจากกันได้โดยเด็ดขาด เพราะในความเป็นจริงแล้วเรายังพบว่า ในตำแหน่งเดียวอาจต้องทำหน้าที่ทั้งสองบทบาทดังกล่าวคือ อยู่ในบุคคลเดียวกันนั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น ครูใหญ่คนหนึ่งอาจต้องรับผิดชอบในการจัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายอีกด้วย การเป็นครูผู้นำ (Teacher Leadership) ก็เช่นเดียวกันก็ต้องมีสองบทบาทอยู่ในตัวคนเดียว เช่น ครูคนหนึ่งต้องมีบทบาททั้งเป็นครูผู้สอนควบคู่ไปกับการเป็นหัวหน้าหมวดวิชาอีกด้วย เป็นต้น

มีอีกสมมุติฐานหนึ่งที่ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องเป็นเฉพาะผู้บริหารเท่านั้นที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ซึ่งความคิดแนวนี้เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขององค์กรต้องเกิดจากบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดเท่านั้น จึงเป็นแนวคิดที่มองข้ามความสำคัญของภาวะผู้นำที่มาจากสมาชิกที่อยู่ระดับล่างลงไป ขณะเดียวกันก็มีผลงานวิจัยค้นคว้าใหม่ ๆ ในปัจจุบันที่เน้นแนวคิดที่ว่า “ครูก็คือผู้นำ (Teachers as Leaders)” (Bellon and Beaudry, 1992, Boles and Troen, 1992) ตลอดจนแนวคิดใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นเรื่อง “การปรับรูปโครงสร้าง (Restructuring) และการบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (Site Based Management) ซึ่งล้วนส่งเสริมแนวคิดให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมและมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจต่อประเด็นต่าง ๆ ในการบริหาร

โรงเรียนมากยิ่งขึ้น การศึกษาวิจัยแนวคิดหลังนี้กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการเพื่อส่งเสริมบทบาทของครูในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องผู้นำสถานศึกษาที่มีหน้าที่ทำการชี้แนะและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในหน่วยงานที่รับผิดชอบเริ่มมีเผยแพร่ออกมามากขึ้น โดยระบุว่า ผู้นำสถานศึกษาต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีวิสัยทัศน์ขึ้น จากนั้นจึงร่วมกับผู้ร่วมงานช่วยกันพัฒนาให้กลายเป็น “วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)” และใช้หลักบริหารที่ยึดในคุณค่าของบุคลากร (Valuing the Organization’s Personnel) ขององค์การ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) และแสดงความกล้าตัดสินใจแม้จะเป็นการเสี่ยง (Taking Risk) อยู่บ้างก็ตาม ผู้นำจะยอมรับและเน้นความสำคัญมาที่ผลประโยชน์และความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญมีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แม้จะรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะกระทบต่อสถานภาพเดิม (Status Quo) ที่เป็นอยู่ของตนก็ตาม ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ล้วนเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งสิ้น ในขณะที่ยังมีข้อมูลด้านนี้อยู่ในวงจำกัดบทความนี้จึงขอยึดคุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพบว่ามีประสิทธิผลในโรงเรียนคุณภาพมาขยายความในรายละเอียดต่อไป

ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการวิจัยมากมายเกี่ยวกับ “โรงเรียนที่ได้ชื่อว่ามีประสิทธิผล” หรือ “โรงเรียนคุณภาพ” ซึ่งสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของนักเรียนซึ่งมาจากระดับสังคมเศรษฐกิจระดับล่างให้สูงขึ้นได้อย่างชัดเจน พบว่า มีปัจจัยเด่นชัดที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนเหล่านี้ก็คือ การมีผู้นำการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ซึ่งก็คือครูใหญ่ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการสูงนั่นเอง ต่อมา Heck and Marcoulides (1990) จึงทำการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใหญ่เหล่านี้ใช้ในการปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งพบว่าเป็นคุณลักษณะและทักษะที่ประกอบด้วยหลายมิติ (Multidimensional Construct) สิ่งที่ครูใหญ่เหล่านี้ในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนนำมาใช้ดำเนินการได้แก่ คุณลักษณะที่สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การตั้งความคาดหวังกับครูและนักเรียนไว้สูง (High Expectations on Students and Teachers)
2. การบริหารโดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ (An Emphasis on Instruction)
3. การให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร (Provision of Professional Development)
4. การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน ที่นอกเหนือจากใช้เกณฑ์อื่น ๆ (Use of Data to Evaluate Student’s Progress Among Others)

5. การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitating) การร่วมปรับปรุง (Improving) และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน

นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยผู้นำการเรียนการสอนของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมสองมิติคือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) และ พฤติกรรมแบบมุ่งคน (Consideration) โดยใช้แบบทดสอบ LDBQ พบว่า ผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional Leaders) ที่มีประสิทธิผลเหล่านี้ล้วนมีพฤติกรรมสูงทั้งสองด้าน และเมื่อถามความเห็นครูต่อกรณีนี้ ครูส่วนใหญ่แสดงความชื่นชมต่อผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งคนสูง (High Task-High Relation) อยู่ในตัวคนเดียวกัน (Hoy and Brown, 1988)

ในอดีตบทบาทของครูในฐานะผู้ใช้ภาวะผู้นำ (Teacher Leadership) นั้น กล่าวได้ว่า ยังอยู่ในขอบเขตที่จำกัด เช่น การเป็นหัวหน้าหมวดวิชา และส่วนมากมักเป็นหัวหน้างานต่าง ๆ ทางด้านธุรการต่าง ๆ ซึ่งมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพมากกว่าการได้ใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ซึ่งเกิดจากพระราชบัญญัติการศึกษา 2542 ที่มีจุดเน้นในสาระสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะการบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM (Site Based Management) และการปรับโครงสร้าง (Restructuring) มีการบริหารที่กำหนดให้ครูต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางการศึกษากว้างขวางมากยิ่งขึ้น บทบาทของครูในการเป็นครูผู้นำ (Teacher Leadership) จึงชัดเจนขึ้น เช่น มีบทบาทเป็นพี่เลี้ยง (Mentors) ให้กับครูใหม่ บทบาทผู้นำทีมงาน (Team Leaders) บทบาทเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Developers) และผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากรต่าง ๆ (Staff Development Providers) เป็นต้น บทบาทผู้นำของครูดังกล่าวนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำสูงขึ้นเพียงพอที่จะดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนได้สำเร็จ (Wasley, 1991) โดยให้บทบาทผู้นำที่เกี่ยวข้องกับครูในด้านกระบวนการตัดสินใจ (Decision-Making Process) และด้านกระบวนการพัฒนาครู เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Nickse (1977) ได้ทำการศึกษาครูในประเด็นที่เกี่ยวกับเหตุผลที่ต้องระบุให้ครูมีบทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teachers as Change Agents) และการสนับสนุนให้ครูมีบทบาทภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมาจากความเชื่อและเหตุผลสำคัญอยู่ 4 ประการได้แก่

1. ครูส่วนใหญ่มีความสนใจต่อภาระหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย กล่าวคือ จะใส่ใจในงานที่ได้รับมอบหมายนั้นคืออะไร มีเป้าหมายอะไรและจะทำให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพได้อย่างไร ครูจึงมีความสำนึกในความรับผิดชอบสูงต่อวิชาชีพของตน

2. ครูส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกร่วมต่อสิ่งที่เคยปฏิบัติมาด้วยกันกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Sense of History) จึงมีความตระหนักรู้และระมัดระวังต่อค่านิยมที่เป็นปกติสถาน (Norms) ของกลุ่มที่เคยมีร่วมกัน

3. ครูส่วนใหญ่ยังมีความรู้ความเข้าใจต่อชุมชนของตนเป็นอย่างดี จึงมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติต่าง ๆ ที่ชุมชนนั้นยึดถือและปฏิบัติอย่างเพียงพอ

4. ครูส่วนใหญ่สามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Implement Change) ได้ดี รู้ว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหนและอย่างไร จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ

การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of Educational Change) ช่วยให้พบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของครู (Teacher Leadership) ในแง่คุณลักษณะส่วนบุคคลพบว่าคล้ายคลึงกับของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบอยู่ในองค์การวิชาชีพอื่น ๆ กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ ได้แก่

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)
2. มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้” (Believing that the Schools are for Learning)
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a Skill Communicators and Listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively)
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risks)

ต่อไปนี้จะกล่าวในรายละเอียดของคุณลักษณะดังกล่าวแต่ละด้านของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ต้องมีวิสัยทัศน์ (Having Vision)
วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะขาดมิได้ เพราะเป็นพลังที่สร้างความหมาย (Meaning) และวัตถุประสงค์ (Purpose) ของการทำงานในองค์การ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) โดยต้องมีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลาย ซึ่ง Manasse (1986, p. 151) ได้ให้ทัศนะว่าถ้าต้องการให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์การ โดยเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ของผู้นำ

ก่อน แล้วจึงหล่อหลอมให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) กับผู้ร่วมงานทั้งหลาย จากนั้นจึงช่วยกันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวพร้อมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ที่ต้องปฏิบัติให้เป็นจริงตามวิสัยทัศน์นั้น แนวคิดการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์หรือ Visionary Leadership นั้น Westley and Mintzberg (1989) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่มีพลวัตซึ่งเกี่ยวพันกัน 3 ขั้นตอนดังนี้

1. เป็นภาพลักษณ์ (Image) ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ
2. มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วม (Shared) ต่อวิสัยทัศน์
3. ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (Empowered) เพื่อให้คนเหล่านี้

สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริงในที่สุด

2. มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้” (Believing that the Schools are for Learning) ค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ของบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ นั้นและถ้าเป็นค่านิยมและความเชื่อของผู้นำด้วยแล้วย่อมมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำนั้น ซึ่งส่งผลต่อยังโรงเรียนของตน ค่านิยมเป็นหลักฐานสำคัญที่บุคคลใช้พิจารณาว่า สิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญ หรือเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ตัวอย่างเช่น “การสื่อสารด้วยความซื่อสัตย์” ก็หมายถึง การเชื่อว่าความคิดที่กล่าวถึงนั้นเป็นความจริงและเป็นสิ่งที่ทุกคนควรกระทำหรือกล่าวที่ว่า “เชื่อว่าเด็กทุกคนสามารถเรียนรู้ได้” เป็นต้น โดย Manasse (1986) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลนั้นหรือค่านิยมทางวิชาชีพของบุคคลนั้น นอกจากนี้ยังเห็นว่า การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จำเป็นต้องมีความชัดเจนทางค่านิยมทั้งของตนเองและขององค์การ ส่วน Seeley (1992) ให้ทัศนะว่า จำเป็นต้องระมัดระวังเป็นพิเศษเกี่ยวกับค่านิยมของคนเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบทางคุณธรรม (Moral Responsibility) ได้และวิสัยทัศน์ของผู้นำคือ ข้อความที่เป็นบรรทัดฐาน (Normative Statement) ผลที่ติดตามมาก็คือใครก็ตามที่กำหนดวิสัยทัศน์หรือกระตุ้นคนอื่นให้ถือปฏิบัติ นั้น จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อสาระเชิงคุณธรรมจากข้อความของวิสัยทัศน์นั้นของตนด้วย ดังนั้นความเกี่ยวเนื่องระหว่างค่านิยมหรือความเชื่อของผู้นำกับวิสัยทัศน์ที่มีต่อองค์การ จึงมีความสำคัญ แต่น่าเสียดายที่มีข้อมูลการวิจัยที่เกี่ยวกับผลกระทบของค่านิยมและความเชื่อที่มีต่อความสามารถด้านภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือผู้นำทางวิชาการนั้นยังมีค่อนข้างน้อยมาก

3. การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่า คนในองค์การเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ ดังนั้น การนำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความเชื่ออย่างสนิทใจว่า “คนคือ สินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญขององค์การ” (Joiner, 1987) คุณลักษณะของผู้นำในด้านนี้มี 3 มิติ ได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพ (Professional) ของบุคลากรที่สร้างให้กับองค์การ 2) ผู้นำต้องมีความสามารถใน

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน และ 3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธภาพแบบให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Relationship) ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ขององค์กร จากคุณลักษณะทั้ง 3 มิติดังกล่าวจะเห็นว่ามิติตามข้อ 1) นั้นผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญการ (Skills and Expertise) ในขณะที่สองมิติหลังตามข้อ 2) และ 3) นั้นเกี่ยวข้องกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่เพียงเป็นผู้ขอให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่การใช้ความพยายามร่วมของทุกคนในองค์กร (Organization's Collective Efforts) ขึ้นตลอดจนช่วยให้ทราบถึงความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานและของกลุ่มอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความไว้วางใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คุณค่าต่อการใช้ความพยายามและความเสียสละของคนเหล่านี้ในการทำทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกลายเป็นความจริง

4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นนักสื่อสารและเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล (Leaders of Change are Communicators and Listeners) Foster (1985) กล่าวถึงการเป็นผู้นำว่า มีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่ความสามารถในการสื่อสารหรือความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่ที่การใช้ภาษา ส่วน Mazzarella and Grundy (1989) ระบุว่า โดยเฉพาะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้วยแล้วจำเป็นต้องสามารถในการสื่อสารได้ดี ต้องมีความถนัดและทักษะที่ดีในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ รู้จักกาลเทศะและวิธีการสื่อสาร ได้อย่างเหมาะสม

5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมเชิงรุก (Leaders of Change are Proactive) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่ ๆ (Initiative) มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipate) และให้การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นกับโรงเรียน จากนั้นจะเริ่มสำรวจหาแนวทางต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น Pejza (1985) กล่าวว่า ผู้นำจะทำการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบแน่ชัดว่าจุดไหนบ้างที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีพฤติกรรมเชิงรุกในการริเริ่มการใช้ความพยายามเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง โรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตน โดยผู้นำจะทำการตรวจสอบถึงข้อจำกัดของการใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เชื่อว่าไม่น่าเป็นไปได้ ผู้นำจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมเชิงรุกด้วยเหตุที่ว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระทบต่อสถานะภาพเดิมของโรงเรียนและกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมหลักของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงรุกมักถูก

กล่าวหาว่าเป็นคนไม่ยอมรับกฎเกณฑ์ระเบียบประเพณีเดิมของโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษา ถ้าหากสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ตนริเริ่มขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและจะริเริ่มหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามมา

6. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาต้องเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Leaders of Educational Change are Risk Takers) การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นการริเริ่มขึ้นโดยผู้นำที่กล้าเสี่ยงที่เดิมพันด้วยชื่อเสียงของตนเพื่ออนาคตที่สดใสของบริษัทที่ตนรับผิดชอบ (Joiner, 1987) จึงไม่ควรมองการกล้าเสี่ยงในแง่เลวร้ายแต่ตรงกันข้ามต้องมีมุมมองใหม่ว่าเป็นการสร้างโอกาสให้องค์กรได้พัฒนาและมีผลงานที่ดีขึ้น Crowson (1989) อธิบายถึงครูใหญ่ที่กล้าเสี่ยงว่า คนประเภทนี้จะไม่ยอมปฏิบัติและพร้อมจะฝ่าฝืนกฎระเบียบซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมอันดีงามถ้าตัดสินใจปฏิบัติตามกฎระเบียบเช่นนั้น โดยเรียกครูใหญ่ประเภทนี้ว่า “นักขัดขืนคำสั่งผู้สร้างสรรค์ หรือ Creative Insubordination” ทั้งนี้เพราะเมื่อเขาพิจารณาว่าการตัดสินใจใดไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่สนองต่อความต้องการของนักเรียนของครูหรือของโรงเรียนแล้ว ครูใหญ่ก็เลือกที่จะไม่เชื่อฟังหรืออย่างน้อยก็พยายามหลบเลี่ยงกฎระเบียบดังกล่าวของเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้รายงานดังกล่าวระบุว่า ครูใหญ่กำลังเสี่ยงที่จะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบและปทัสถานทางวิชาชีพและขององค์การในขณะที่มุ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียน คณะครูและของโรงเรียนโดยรวมที่ครูใหญ่เลือกการตัดสินใจที่อิงหลักจริยธรรมเช่นนี้ เพราะรู้สำนึกในความสำคัญ of นักเรียนและโรงเรียนการตัดสินใจฝ่าฝืนกฎเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่มิอาจเลี่ยงได้

2.2.1.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียน

เจริญ ภูวิจิตร (2558, น.1-6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นกลไกหลักที่สำคัญมากของระบบการศึกษาและยอมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเผชิญกับความหลากหลายในการบริหารจัดการสถานศึกษาแห่งประชาคมอาเซียนในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นศูนย์กลางของครูและนักเรียนและการกำหนดวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาควรกำหนดให้เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่าเดิมของนักเรียนและในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับในทุก ๆ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นจะต้องนำไปสู่สิ่งที่ดีสำหรับนักเรียน ถ้าไม่ เป็นประโยชน์สำหรับนักเรียนก็ไม่มีเหตุผลที่ควรดำเนินกิจกรรมนั้นอย่างต่อเนื่องซึ่งเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ท้าทายมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องการครูที่ยอมรับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่าต้องการครูที่สร้างความสะดวกต่อโอกาสการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้ก็เพื่อให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ที่สำคัญจากการเรียนรู้ด้วยตนเองและแบบมี

ส่วนร่วมในโลกกว้างเข้าสู่ห้องเรียนและนำผู้เรียนออกสู่โลกกว้าง โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับชุมชนของกระบวนการ เรียนรู้ดังกล่าว เพราะมีความหลากหลายของทรัพยากร/ชุมชนที่จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมสนับสนุน ความก้าวหน้าของนักเรียนและความสำเร็จของสถานศึกษาจึงพอจะกำหนดได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาใน ประชาคมอาเซียนแห่งศตวรรษที่ 21 นั้น ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีบุคลิกลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง แสดงออกชัดเจนเปิดเผยและมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษา
2. มีความเป็นผู้นำ กล้าหาญในเชิงคุณธรรมจริยธรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
3. มีความซื่อสัตย์และคุณธรรมสูงรักและเอาใจใส่ต่อนักเรียนอย่างแท้จริง
4. มีความสามารถในการสื่อสาร คล่องแคล่วในทักษะการเขียนและการพูดภาษาอังกฤษ
5. สามารถบังคับใช้กฎหมาย ระเบียบ สร้างความรับผิดชอบในการทำงานด้วยความยุติธรรม
6. มีความรู้ความสามารถทางการบริหารจัดการและด้านสังคม
7. มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาทางการศึกษา
8. มีความสามารถในการกำหนดระบบการบริหารจัดการ โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานอย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ
9. สามารถเข้าถึงความต้องการของครูผู้สอนเพื่อช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน
10. มีความเป็นผู้นำ มุ่งมั่นสร้าง โอกาสในการมีส่วนร่วมของครูบุคลากร นักเรียน ชุมชน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและพันธมิตรของสถานศึกษาได้อย่างกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียวเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา
11. มีความเป็นผู้นำในการให้ความรู้ต้องรู้ว่าอะไรดีและส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนและสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนิเทศในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ
12. มีศักยภาพในการจัดตั้งเครือข่ายและการวางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบภายใต้โครงข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาในประชาคมอาเซียนจึงเป็นควรเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ 12 ประการดังกล่าวที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ สมรรถนะ ความรู้ความสามารถในการผู้นำสถานศึกษาสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ด้วยการศูนย์กลางของครู บุคลากร นักเรียน ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรของสถานศึกษา เป็นผู้ประสานความร่วมมือ สร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับ สรรพชาของนักเรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งการจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียน ได้นั้น ฐานรากแห่งหลักปรัชญาทางการศึกษาจะเป็นปัจจัยหลักพื้นฐาน ในการเกื้อหนุนนำพาให้ได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะครบทั้ง 12 ประการของความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียนอย่างแน่นอน

2.2.1.4 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 301-312) ได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. นักสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ต้องผลักดันเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและจะต้องหาวิธีการอย่างต่อเนื่องเหมือน"ทฤษฎีน้ำไหล (Flow Theory)"
2. นักการสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสาร โดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
3. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากร แสดงออกเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและนักเรียนในระยะยาวและจะได้รับการประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่างๆมาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด
4. สร้างชุมชน (Builds Community) ในที่นี้ หมายถึง การประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสมตัวอย่างเช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้นมันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย

5. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการและสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

6. การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection) ผู้บริหารต้องแสวงหาแบ่งปันข้อมูลและความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่นมีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคมและต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น

7. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวกเชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ต้องใช้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียนครูและผู้ปกครองรับรู้และคุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการและระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ

8. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ (Confidence) เข้าถึงได้ง่าย (Approachable) มีความโดดเด่น (Be Visible) ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะอยู่ในความสงบเสมอและมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน

9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (Dedication) อย่างจริงจังเพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานและอย่ายอมแพ้ (Never Give up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารและสังคม โรงเรียนผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Be a Lifelong Learner)

11. ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรประกอบการ (Entrepreneurial Organization) ได้ด้วย

12. นักริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (Instincts) ของตนเองความสามารถการเป็นนักคิดนักริเริ่มสร้างสรรค์ผู้บริหารสามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือจากการสังหรณ์ใจ (Intuitively) ซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

14. การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในโรงเรียนซึ่งงานผู้บริหารไม่ใช่เป็นรูปปั้นแต่เป็นงานที่เอื้อต่อทุกคนในโรงเรียนนั่นคือต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสกับครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15. ตัวแบบที่ดี (Good Model) หากคุณกำลังส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้ และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็นการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

2.2.1.5 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของนักวิชาการ

दनय तेयनपुठ (2530, न. 9-17) ได้สรุปคุณสมบัติของนักบริหารมืออาชีพไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรอบรู้ มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์
2. เป็นผู้มีความสามารถในการจับประเด็นได้เร็ว พร้อมทั้งมีความคิดเห็นของตัวเองที่เป็นแนวตัดสินใจออกมาได้ในเวลาที่ไม่ยาวนานนัก
3. สามารถเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสมกับงาน ไม่เล่นพรรคเล่นพวก
4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาได้จากการวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เสมอ
5. เป็นผู้ที่สนุกกับการทำงาน
6. ไม่มีความทะเยอทะยานโกร่งง่ายหายเร็ว
7. เป็นคนระเบียบ ละเอียด รอบคอบ
8. เป็นผู้ชอบอ่านหนังสือ
9. มีความคิดก้าวหน้าอยู่เสมอ
10. เป็นผู้มีความสามารถในการบริหารเวลา
11. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

12. กระจายอำนาจการบริหาร
13. กระตือรือร้นแข่งขันสร้างความก้าวหน้าให้กับงาน
14. อดทนฟันฝ่าอุปสรรค
15. เป็นคนทำงานจริง
16. กล้าตัดสินใจ
17. เป็นตัวของตัวเอง
18. เป็นคนตรง
19. ชอบช่วยเหลือ
20. การพัฒนาคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน

เรวัต ชาติวิศิษฏ์ (2539, น. 68) มีความคิดเกี่ยวกับ “นักบริหารมืออาชีพ” ในหนังสือ “การบริหารองค์การยุคใหม่” ว่า “นักบริหารมืออาชีพ” จะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติพิเศษที่จำเป็นต่อการสนองประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ดังนี้

1. เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) คือ ควรมีจิตใจชอบค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่เพื่อให้องค์การก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง
2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน
3. มีความทันสมัย (Modern) คือ เป็นผู้ก้าวทันโลก ทันเหตุการณ์ จะต้องพร้อมเสมอที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์
4. เป็นนักพัฒนา (Developer) คือ ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์การ ให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. เป็นนักต่อสู้ (Determined Fighter) คือ มีความพร้อมที่จะแข่งขันในระดับโลกกับนานาประเทศในทุกรูปแบบ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ แม้จะมีความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น
6. เป็นนักประสานงาน (Coordinator)
7. มีจรรยาบรรณและจริยธรรม (Ethics)

จำลอง นักพูน (2543, น.2-3) ได้สรุปเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพไว้ คุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ได้แก่ คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง
2. มีความขยันหมั่นเพียร
3. มีความอดทนและอดสาหัส
4. มีความซื่อสัตย์สุจริต
5. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และกระตือรือร้นในการทำงาน
7. มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
8. มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
9. มีความตรงต่อเวลาและการบริหารเวลาเป็น
10. มีบุคลิกภาพดี

สมพร สุทัศนีย์ (2548, น. 420) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงถึงทักษะความสามารถในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. พัฒนาศักยภาพให้มีคุณภาพเสมอ
2. ทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
3. ปรับปรุงระบบงานอยู่เสมอ
4. กำหนดค่าจ้างอย่างเป็นธรรม
5. ใช้คนให้เหมาะกับงาน
6. ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง
7. วางแผนงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
8. ชี้แจงเป้าหมายในการปฏิบัติงานชัดเจน
9. รู้และเข้าใจงานอย่างแท้จริง
10. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน
11. มีระบบการติดต่อสื่อสารชัดเจน
12. มีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม
13. ส่งเสริมบุคคลให้มีส่วนร่วม
14. บำรุงขวัญในการทำงาน
15. วางมาตรฐานการทำงานชัดเจน
16. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, น.93 – 94) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะต้องมีผลงานเป็นที่ยกย่องอย่างกว้างขวางมีความรอบรู้ในวิชาชีพและการปกครอง รวมทั้งจะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติที่ตอบสนองประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้

1. เป็นผู้บุกเบิก (Pioneer) ผู้บริหารมีอาชีพควรมีจิตใจชอบค้นหาสิ่งใหม่ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง อาทิเช่น ใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ เปิดตลาดใหม่ ผลิตสินค้าหรือบริหารรูปแบบใหม่ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องถือว่าการบุกเบิกทำสิ่งใหม่ ๆ เหล่านี้ คือความท้าทายที่น่าค้นหาคำตอบเพื่อพิสูจน์แนวคิดของตนว่าสามารถกระทำได้หรือไม่ โดยผู้บริหารจะต้องทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการบริหารงานผู้บริหารมีอาชีพจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน โดยจะต้องยอมรับความเป็นจริงและปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับผู้อื่น ได้ดียิ่งขึ้น

3. มีความทันสมัย (Modern) โดยเป็นผู้ก้าวทันโลก ทันเหตุการณ์และต้องก้าวทันคู่แข่ง โดยเฉพะอย่างยิ่งในด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องพร้อมเสมอที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการจัดการและการบริหารงานเพื่อจะได้สามารถแข่งขันกับผู้อื่น ได้ดียิ่งขึ้น

4. เป็นนักพัฒนา (Developer) ผู้บริหารมีอาชีพควรคำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวขององค์กรให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะได้เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรผู้บริหารมีอาชีพจะต้องตระหนักเสมอว่าการพัฒนาเป็นหัวใจขององค์กรเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

5. เป็นนักต่อสู้ (Fighter) เพราะ โลกในยุคไร้พรมแดนเช่นนี้ แม้จะมีการพึ่งพาอาศัยกันแต่ก็มีการแข่งขันต่อสู้ในเชิงเศรษฐกิจควบคู่กันไปด้วย ทำผู้บริหารมีอาชีพจะต้องมีความพร้อมที่จะแข่งขันในระดับโลกกับนานาประเทศในทุกรูปแบบ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ แม้จะต้องมีความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น ก็พร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในมุมมองและมุมลบ ผู้บริหารจะต้องสามารถปรับตัวและแก้ไขสถานการณ์ที่เลวร้ายให้กลายเป็นดีได้

6. เป็นนักประสานงาน (Co-Ordinator) ผู้บริหารมีอาชีพต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีสามารถประสานทุกฝ่ายเข้าหากันได้เพื่อจะได้ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน นอก

งานนั้นยังยั้งควรมีบทบาทร่วมกับภาครัฐในการประสานประโยชน์ของส่วนรวมร่วมกัน เพื่อจะได้
ขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อภาครัฐและเอกชน

7. มีจรรยาบรรณ จริยธรรมและคุณธรรม (Ethics) ผู้บริหารมืออาชีพ
ควรมีความรับผิดชอบในวิชาชีพและมีจริยธรรม คุณธรรม สำหรับใช้ประกอบของแนวความคิด
ในทางปฏิบัติผู้บริหารควรประพฤติและปฏิบัติให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมเพื่อสร้างศรัทธา
โดยการเป็นผู้ยึดมั่นในธรรมไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบไม่ละทิ้งอุดมการณ์ โดยหวัง
ผลประโยชน์อันมิ ควรได้สังคมจะได้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

วิเชียร วงศ์คำจันทร์ (2553, น.18) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้าน
บุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. เป็นผู้มีความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มีความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มีความยุติธรรม
7. เป็นผู้ที่มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้มีความอดทน
9. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม
14. เป็นผู้มีความจงรักภักดี
15. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
16. เป็นผู้มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

สุนทร โคตรบรรเทา (2555, น. 27- 30) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร
การศึกษาเมื่อ อาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากมายใน
ปัจจุบัน ว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่
มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. วัตถุประสงค์การรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี สารสนเทศ (It) เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณความก้าวหน้า ในอาชีพการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิดทัศนคติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารสามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่างไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ธนสาร บัลลังก์ (2555, น.49-50) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี จะช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ

1. มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ

2. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน

3. ความสุจริตโปร่งใส และเที่ยงธรรมมีฝ่ายจัดทำแผนที่เข้มแข็ง
แม่นยำในกฎระเบียบ

4. มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

5. มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการวางแผน จัดทำโครงการต่าง ๆ ที่น่าสนใจ อยู่ตลอดเวลา

6. การวางคนได้เหมาะสมกับงาน Put the Man in the Right Job

7. มีการสร้างทีมงาน (Team Work) ที่เข้มแข็ง

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น การเปิดห้องเรียน สสวท. โดยเพิ่มห้องเก่งวิทย์ เก่งคณิต ห้อง GIFTED หรือห้องอัจฉริยะ การเปิดโปรแกรมการเรียนที่ตอบสนองความต้องการของตลาดวิชาการ โปรแกรมวิทย์ - คอม การเปิดจัดโครงการเรียนเสริมพิเศษวันเสาร์ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ โครงการ Little Guides เพื่อฝึกให้นักเรียนการใช้ภาษาอังกฤษ

9. มีความรอบรู้ มีความแม่นยำในกฎระเบียบของทางราชการ

10. มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ด้านบุคลิกภาพ

1. ควรมีบุคลิกภาพที่ดี โดยเฉพาะความสามารถในการควบคุมอารมณ์
ได้ดี

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมตามรูปแบบวัฒนธรรมและค่านิยม ซึ่งจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเลื่อมใสศรัทธาและเป็นที่ยอมรับกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ด้านภาวะผู้นำ

1. ควรมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่น

ปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

3. มีความสามารถในการให้คำแนะนำการแก้ปัญหาการบริหารงานในสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการมีภาวะผู้นำสูงจะส่งผลต่อการบริหารจัดการให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

4. มีความสามารถในการแก้ปัญหา จัดความขัดแย้งในองค์กร

ด้านคุณธรรมจริยธรรม

1. ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน

3. มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบาย

ของหน่วยงาน

4. มีความยุติธรรมและสามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค

5. มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาได้อย่างมี

เหตุผล

1. มีความบริสุทธิ์ใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
2. มีความเมตตา กรุณา ต่อบุคลากรและนักเรียน สังกัดจากฝ่ายวัดผลที่คอยช่วยแก้ปัญหาการได้ มส. ของนักเรียน

ด้านอื่น ๆ

1. การสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปค่าตอบแทน การศึกษาคูงานทั้งในและต่างประเทศ การส่งเข้าอบรม สัมมนา
2. ผู้บริหารที่ดี ต้องมีความกล้า กล้าตัดสินใจ ในการเปิดห้องเรียน การรับนักเรียน การปฏิบัติตามนโยบาย (เรียนฟรี-SP2) กล้าคิดสิ่งใหม่ ๆ โครงการใหม่ ๆ กล้าเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. มีความสามารถในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาการศึกษา
4. เป็นนักประสาน สามารถประสานความร่วมมือระหว่างวัด โรงเรียน มหาวิทยาลัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานต่าง ๆ

2.2.1.6 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สร้างตารางสังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 แล้วได้นำมาสรุปใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดขอบข่ายเนื้อหาและกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1

การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

คุณลักษณะ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในศตวรรษ ที่ 21	ดัชนี เทียนพุด	เรวัต ชาติศรีวิศิษฐ์	จำลอง นักฟ้อน	สมพร สุทัศน์ย์	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์	วิเชียร วงศ์จันทร์	สุนทร โคตรบรรเทา	ชนสาร บัดลังก์	ชัยศักดิ์ สุกระภาญจน์	ชัยยนต์ เพาพาน	เจริญ ภูวิจิตร	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์	วิจารณ์ พานิช	สรุป
1. ด้านคุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	10
2. ด้านความ เป็นผู้นำ	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	10

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

คุณลักษณะ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในศตวรรษ ที่ 21	คณัย เทียนพุด	เรวัต ชาติวิศิษฐ์	จำลอง นักพื่อน	สมพร สุทัศน์ย์	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์	วิเชียร วงศ์คำจันทร์	สุนทร โคตรบรรเทา	ชนสาร บัลลังก์	ชัยศักดิ์ สุกระภาวะเงิน	ชัยนต์ เพาพาน	เจริญ ภูวิจิตร	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์	วิจารณ์ พานิช	สรุป
3. ด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรม	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	9
4. ด้านสื่อสารและ สร้างชุมชน	-	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	7
5. ด้านวิสัยทัศน์	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	5
6. ด้านความ เชื่อมั่นและ สร้างพลัง ทางบวก	-	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	3
7. ด้านความ รับผิดชอบ	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	2
8. ด้านต่อสู้ และบุกเบิก	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	2

จากตารางสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยสามารถสรุปคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ 8 ประการ ดังนี้

1. ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

จากการสังเคราะห์จะเห็นว่านักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

คณัย เทียนพุด (2530, น. 9-17) ได้สรุปคุณสมบัติของนักบริหารมืออาชีพไว้ ดังนี้

1. เป็นคนระเบียบ ละเอียด รอบคอบ
2. เป็นผู้ชอบอ่านหนังสือ
3. เป็นคนตรง
4. ชอบช่วยเหลือ

เรวัตติ ชาติวิศิษฐ์ (2539, น. 68) มีความคิดเกี่ยวกับ “นักบริหารมืออาชีพ” ในหนังสือ “การบริหารองค์การยุคใหม่” ว่า “นักบริหารมืออาชีพ” จะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติพิเศษที่จำเป็นต่อการสนองประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ได้แก่ มีจรรยาบรรณและจริยธรรม (Ethics)

จำลอง นักพื่อน (2543, น.2-3) ได้สรุปเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพไว้ คุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ได้แก่ คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร สรุปได้ ดังนี้

1. มีความอดทนและอดสาหัส
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต
3. มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
4. มีความตรงต่อเวลาและการบริหารเวลาเป็น

สมพร สุทัศนีย์ (2548, น. 420) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงถึงทักษะความสามารถในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. กำหนดค่าจ้างอย่างเป็นธรรม
2. มีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, น. 93 – 94) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะต้องมีผลงานเป็นที่ยกย่องอย่างกว้างขวางมีความรอบรู้ในวิชาชีพและการปกครอง รวมทั้งจะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติที่ตอบสนองประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ มีจรรยาบรรณ จริยธรรมและคุณธรรม (Ethics) ผู้บริหารมืออาชีพควรมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ และมีจริยธรรม คุณธรรม สำหรับใช้เป็นการรอบของแนวความคิดในทางปฏิบัติผู้บริหารควรประพฤติและปฏิบัติให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมเพื่อสร้างศรัทธาโดยการเป็นผู้ยึดมั่นในธรรม ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบไม่ละทิ้งอุดมการณ์โดยหวังผลประโยชน์อันมิ ควรได้สังคมจะได้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

วิเชียร วงศ์คำจันทร์ (2553, น. 18) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
2. เป็นผู้มีความยุติธรรม
3. เป็นผู้ที่มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
4. เป็นผู้มีความอดทน
5. เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว
6. เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มีคามพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
8. เป็นผู้มีคามสงบเสงี่ยม
9. เป็นผู้มีคามจงรักภักดี
10. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
11. เป็นผู้มีคามสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

สุนทร โคตรบรรเทา (2555, น. 27- 30) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา มืออาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากมาในปัจจุบัน ว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ คือ มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารสามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่างไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ธนสาร บัลลังก์ (2555, น. 49-50) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะช่วยพัฒนาองค์กร ให้เจริญก้าวหน้าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน
3. มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของหน่วยงาน
4. มีความยุติธรรมและสามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค
5. มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล
6. มีความบริสุทธิ์ใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
7. มีความเมตตา กรุณา ต่อบุคลากรและนักเรียน สังกัดจากฝ่ายวัดผลที่คอยช่วยแก้ปัญหาการได้ มส. ของนักเรียน

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 301-312) ได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ คือ การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในโรงเรียนซึ่งงานผู้บริหารไม่ใช่เป็นรูปปั้นแต่เป็นงานที่เอื้อต่อทุกคนในโรงเรียนนั่นคือ ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสกับครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

เจริญ ภูวิจิตร (2558, น. 1-6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นกลไกหลักที่สำคัญมากของระบบการศึกษาและย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเผชิญกับความหลากหลายในการบริหารจัดการสถานศึกษาแห่งประชาคมอาเซียนในศตวรรษที่ 21 ความก้าวหน้า

ของนักเรียนและความสำเร็จของสถานศึกษาจึงพอจะกำหนดได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในประชาคมอาเซียนแห่งศตวรรษที่ 21 นั้น ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีบุคลิกลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง แสดงออกชัดเจนเปิดเผยและมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษา

2. มีความเป็นผู้นำ กล่าวหาญในเชิงคุณธรรมจริยธรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3. มีความซื่อสัตย์และคุณธรรมสูงรักและเอาใจใส่ต่อนักเรียนอย่างแท้จริง

4. สามารถบังคับใช้กฎหมาย ระเบียบ สร้างความรับผิดชอบในการทำงานด้วยความยุติธรรม

ความยุติธรรม

ดังนั้น ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติจนเกิดความเคยชินและกระทำไปด้วยจิตสำนึกว่าเป็นคนดี เช่น ความซื่อสัตย์ มีวัฒนธรรม มีอุดมการณ์ และปณิธานที่แน่วแน่ ตรงไปตรง ไร้คูลยพินิจโดยปราศจากความลำเอียง มีความเข้าใจในวิชาชีพเป็นอย่างดีและพิจารณาข้อเท็จจริงต่าง ๆ อย่างยุติธรรมเป็นกลางและโปร่งใส

2. ด้านความเป็นผู้นำ

จากการสังเคราะห์จะเห็นว่านักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

คณัย เทียนพุด (2530, น. 9-17) ได้สรุปคุณสมบัติของนักบริหารมืออาชีพไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรอบรู้ มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์

2. เป็นผู้มีความสามารถในการจับประเด็นได้เร็ว พร้อมทั้งมีความคิดเห็นของตัวเองที่เป็นแนวตัดสินใจออกมาได้ในเวลาที่ไม่นานนัก

3. สามารถเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสมกับงาน ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาได้จากการวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เสมอ

5. เป็นผู้ที่สนุกกับการทำงาน

6. ไม่มีความทะเยอทะยาน โกรธง่ายหายเร็ว

7. เป็นคนระเบียบ ละเอียด รอบคอบ

8. เป็นผู้ชอบอ่านหนังสือ

9. มีความคิดก้าวหน้าอยู่เสมอ

10. เป็นผู้มีความสามารถในการบริหารเวลา

11. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

12. กระจายอำนาจการบริหาร

13. กระตือรือร้นแข่งขันสร้างความก้าวหน้าให้กับงาน
14. อดทนฟันฝ่าอุปสรรค
15. เป็นคนทำงานจริง
16. กล้าตัดสินใจ
17. เป็นตัวของตัวเอง

จำลอง นักพ็อน (2543, น. -3) ได้สรุปเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพไว้ คุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ได้แก่ คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง
2. มีความขยันหมั่นเพียร
3. มีความอดทนและอดสาหัส
4. มีความซื่อสัตย์สุจริต
5. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และกระตือรือร้นในการทำงาน
7. มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ

สมพร สุทัศน์ีย์ (2548, น. 420) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงถึงทักษะความสามารถในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. พัฒนานุคลากรให้มีคุณภาพเสมอ
2. ทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
3. ปรับปรุงระบบงานอยู่เสมอ
4. กำหนดค่าจ้างอย่างเป็นธรรม
5. ใช้คนให้เหมาะกับงาน
6. ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง
7. วางแผนงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
8. ชี้แจงเป้าหมายในการปฏิบัติงานชัดเจน
9. รู้และเข้าใจงานอย่างแท้จริง
10. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน
11. มีระบบการติดต่อสื่อสารชัดเจน
12. มีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม
13. ส่งเสริมบุคคลให้มีส่วนร่วม

14. บำรุงขวัญในการทำงาน
15. วางมาตรฐานการทำงานชัดเจน
16. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

วิเชียร วงศ์คำจันทร์ (2553, น. 18) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. เป็นผู้มีความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มีความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มีความยุติธรรม
7. เป็นผู้มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้มีความอดทน
9. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม
14. เป็นผู้มีความจงรักภักดี
15. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
16. เป็นผู้มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

สุนทร โคตรบรรเทา (2555, น. 27- 30) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา
มือ อาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากมาในปัจจุบัน ว่า
ควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มี
วิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกล
ยุทธ์ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. วัตถุประสงค์การรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน / สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี สารสนเทศ (It) เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณความก้าวหน้า ในอาชีพการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิดทัศนคติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ธนสาร บัลลังก์ (2555, น. 49-50) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ควรมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว
3. มีความสามารถในการให้คำแนะนำการแก้ปัญหาการบริหารงานในสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการมีภาวะผู้นำสูงจะส่งผลต่อการบริหารจัดการให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

4. มีความสามารถในการแก้ปัญหา ขจัดความขัดแย้งในองค์กร

ชัยศักดิ์ สุกระกาญจน์ (2559) กล่าวว่า คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) ในการนำไปสู่การพัฒนาตามโมเดล Thailand 4.0 ดังนี้

ประการที่หนึ่ง คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristics) ซึ่งหมายความว่า ผู้นำต้องมีความฉลาดหลักแหลม คิดวิเคราะห์และคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ เล็งเห็นถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งกำหนดแนวทางตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในแบบโมเดลการพัฒนาประเทศไทยแบบ Thailand 4.0

ประการที่สอง คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) หมายถึง ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น

มีทัศนคติเชิงบวก เป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคม เนื่องจากในยุค Thailand 4.0 นั้น เป็นยุคแห่งการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนาต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลและระหว่างองค์กรเป็นอย่างมาก

ประการที่สาม คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical Characteristics) หมายถึง ผู้นำต้องมีความรู้ เข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีวิธีการถ่ายทอดและสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ประการที่สี่ คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ที่ส่งเสริมต่อการขับเคลื่อนในยุค Thailand 4.0 เช่น ความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบสูง/มุ่งมั่นตั้งใจ มีความรอบคอบ/กระตือรือร้น เป็นต้น

ประการที่ห้า คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ซึ่งตามหลักการแล้ว หมายถึงอายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก โหงวเฮ้ง อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้เขียนมองว่าเป็นส่วนสนับสนุนในการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำแต่ละคนในการใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เสมือนคำกล่าวที่ว่า "บุคลิกภาพที่ดี ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ"

ประการสุดท้าย คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social Background Characteristics) เช่น ประวัติการศึกษาของผู้นำ ที่มีส่วนในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาองค์กรได้ เนื่องจากการพัฒนา Thailand 4.0 ท้ายที่สุดแล้ว Startups ต่าง ๆ ที่อยู่ปลายน้ำ โดยใช้พลัง “ประชารัฐ” ในการขับเคลื่อน ซึ่งการขับเคลื่อนด้วยพลังประชารัฐ หมายถึง ผู้นำไม่สามารถขับเคลื่อนได้ โดยลำพังแต่ต้องมีเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนด้วย

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 301-312) ได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากร แสดงออกเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและนักเรียนในระยะยาวและจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่าง ๆ มาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด

2. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (Dedication) อย่างจริงจังเพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานและอย่ายอมแพ้ (Never Give up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

3. ตัวแบบที่ดี (Good Model) หากคุณกำลังส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้ และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์ที่เป็นการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

เจริญ ภูวิจิตร (2558, น. 1-6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นกลไกหลักที่สำคัญมากของระบบการศึกษาและย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเผชิญกับความหลากหลายในการบริหารจัดการสถานศึกษาแห่งประชาคมอาเซียนในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นศูนย์กลางของครูและนักเรียนและการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรกำหนดให้เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่าเดิมของนักเรียนและในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับในทุก ๆ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นจะต้องนำไปสู่สิ่งที่ดีสำหรับนักเรียน ถ้าไม่ เป็นประโยชน์สำหรับนักเรียนก็ไม่เห็นเหตุผลที่ควรดำเนินกิจกรรมนั้นอย่างต่อเนื่องซึ่งเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ทำทนายมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องการครูที่ยอมรับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่าต้องการครูที่สร้างความสะดวกต่อโอกาสการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้ก็เพื่อให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ที่สำคัญจากการเรียนรู้ด้วยตนเองและแบบมีส่วนร่วมในโลกกว้างเข้าสู่ห้องเรียนและนำผู้เรียนออกสู่โลกกว้าง โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในชุมชนของกระบวนการ เรียนรู้ดังกล่าว เพราะมีความหลากหลายของทรัพยากร/ชุมชนที่จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมสนับสนุน ความก้าวหน้าของนักเรียนและความสำเร็จของสถานศึกษาจึงพอจะกำหนดได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาใน ประชาคมอาเซียนแห่งศตวรรษที่ 21 นั้น ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีบุคลิกลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง แสดงออกชัดเจนเปิดเผยและมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษา
2. มีความเป็นผู้นำ กล่าวหาญในเชิงคุณธรรมจริยธรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
3. มีความซื่อสัตย์และคุณธรรมสูงรักและเอาใจใส่ต่อนักเรียนอย่างแท้จริง
4. มีความสามารถในการสื่อสาร คล่องแคล่วในทักษะการเขียนและการพูดภาษาอังกฤษ
5. สามารถบังคับใช้กฎหมาย ระเบียบ สร้างความรับผิดชอบในการท างานด้วยความยุติธรรม
6. มีความรู้ความสามารถทางการบริหารจัดการและด้านสังคม
7. มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาทางการศึกษา

8. มีความสามารถในการกำหนดระบบการบริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานอย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ

9. สามารถเข้าถึงความต้องการของครูผู้สอนเพื่อช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน

10. มีความเป็นผู้นำ มุ่งมั่นสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร นักเรียน ชุมชน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและพันธมิตรของสถานศึกษาได้อย่างกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา

11. มีความเป็นผู้นำในการให้ความรู้ต้องรู้ว่าอะไรดีและส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนและสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนิเทศในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

12. มีศักยภาพในการจัดตั้งเครือข่ายและการวางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบภายใต้โครงข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551, น. 1-31) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ : ผู้นำ VS ผู้ตาม (Traits Model of Leadership : Leader VS Followers) เริ่มแรกของการพิจารณาภาวะผู้นำนั้น จะใช้การศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคลในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นำนั้นมีและก่อให้เกิดความสามารถในการนำขึ้น เช่น คุณลักษณะด้านสติปัญญา ด้านสถานะทางเศรษฐกิจสังคม สภาพการเลี้ยงดูในเยาว์วัย ลำดับที่การเป็นลูกของครอบครัว เป็นต้น โดย Stogdill (1974) ได้แบ่งองค์ประกอบของคุณลักษณะการเป็นผู้นำออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ด้านปรีชาสามารถ (Capacity) ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ด้านสถานภาพ (Status) และด้านสถานการณ์ (Situation) แต่ก็สรุปว่าการดูเพียงคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่อาจเป็นผู้นำได้เพียงแต่มีคุณลักษณะต่าง ๆ ผสมอยู่ในตนเองเท่านั้น แต่นักวิชาการพยายามที่จะแยกคุณลักษณะเด่นเฉพาะบางด้านมาศึกษา ซึ่งนำมาสู่คำสรุปว่าไม่มีคุณลักษณะใดเพียงอย่างเดียวที่สามารถชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างคนเป็นผู้นำ (Leaders) กับคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non-Leaders) ได้ชัดเจน

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ : ผลกระทบของบริบทที่เป็นตัวกำหนดแบบผู้นำ (Situational Leadership : Impact of the Setting on Leaders) จากการศึกษาการเป็นผู้นำด้วยคุณลักษณะที่กล่าวมาแล้ว ต่อมาได้มีการศึกษาเรื่อง “สถานการณ์ (Situation)” ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งนำมาสู่แนวคิด “ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership)” ขึ้น โดยความพยายามที่จะชี้ชัดให้ได้ว่า “บริบทที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่ทำให้

ให้ผู้นำถูกมองว่าประสบความสำเร็จ” แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ส่วนใหญ่จะมองข้ามคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัวของผู้นำ แต่ให้ความสำคัญของสถานการณ์ทางสังคมมากกว่า โดยมีผลงานวิจัยเชื่อว่าบุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Follower) ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสภาวะแวดล้อมนั้น นักวิจัยจึงพยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำ Hoy and Miskel (1987) ได้คุณสมบัติ 4 ประการที่ประกอบขึ้นเป็นสถานการณ์ได้แก่ 1) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร 2) บรรยากาศขององค์กร 3) ลักษณะของบทบาทหน้าที่ และ 4) คุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา ตัวอย่างทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard’s Situational Leadership Theory) เป็นต้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ดังกล่าวพบว่าภาวะผู้นำมีความซับซ้อนสูงเกินกว่าจะอธิบายด้วยทฤษฎีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่สามารถคาดเดาได้ถูกต้องว่าในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันเช่นนี้ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่เฉพาะสถานการณ์นั้น ควรมีทักษะอะไรบ้างจึงจะเกิดประสิทธิผล

ดังนั้น ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง การมีศิลปะในการครองใจคน มีความรู้ความสามารถ กระตือรือร้น กล้าตัดสินใจ ทำงานเป็นทีม เลือกคนให้ถูกกับงาน บริหารแบบมีส่วนร่วม มีระบบติดต่อสื่อสารชัดเจน เป็นนักประสานความเข้าใจของทุกฝ่าย สามารถบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นองค์กรได้

3. ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

จากการสังเคราะห์จะเห็นว่านักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

คณัย เทียนพุด (2530, น. 9-17) ได้สรุปคุณสมบัติของนักบริหารมืออาชีพไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรอบรู้ มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์
2. เป็นผู้มีความสามารถในการจับประเด็นได้เร็ว พร้อมทั้งมีความคิดเห็นของตัวเองที่เป็นแนวตัดสินใจออกมาได้ในเวลาที่ไม่นานนัก
3. สามารถเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสมกับงาน ไม่เล่นพรรคเล่นพวก
4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาได้จากการวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เสมอ
5. เป็นผู้ที่สนุกกับการทำงาน
6. ไม่มีความทะเยอทะยาน โกรธง่ายหายเร็ว
7. เป็นคนระเบียบ ละเอียด รอบคอบ
8. เป็นผู้อ่านหนังสือ

9. มีความคิดก้าวหน้าอยู่เสมอ

เรวัตี ชาตรีวิศิษฐ์ (2539, น. 68) มีความคิดเกี่ยวกับ “นักบริหารมืออาชีพ” ในหนังสือ “การบริหารองค์การยุคใหม่” ว่า “นักบริหารมืออาชีพ” จะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติพิเศษที่จำเป็นต่อการสนองประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ดังนี้

1. มีความทันสมัย (Modern) คือ เป็นผู้ก้าวหน้าทันโลก ทันเหตุการณ์ จะต้องพร้อมเสมอที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เป็นนักพัฒนา (Developer) คือ ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์การ ให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จำลอง นักพ็อน (2543, น. 2-3) ได้สรุปเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพไว้ คุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ได้แก่ คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. มีความขยันหมั่นเพียร
2. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
3. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และกระตือรือร้นในการทำงาน
4. มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, น. 93 – 94) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะต้องมีผลงานเป็นที่ยกย่องอย่างกว้างขวางมีความรอบรู้ในวิชาชีพและการปกครอง รวมทั้งจะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติที่ตอบสนองประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้

1. มีความทันสมัย (Modern) โดยเป็นผู้ก้าวหน้าทันโลก ทันเหตุการณ์และต้องก้าวทันคู่แข่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องพร้อมเสมอที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการจัดการและการบริหารงานเพื่อจะได้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น

2. เป็นนักพัฒนา (Developer) ผู้บริหารมืออาชีพควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์การให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะได้เป็นการเพิ่ม

สุนทร โคตรบรรเทา (2555, น. 27- 30) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา มืออาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากมาในปัจจุบัน ควรมึลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

ธนสาร บัลลังก์ (2555, น.49-50) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ
2. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
3. ความสุจริตโปร่งใส และเที่ยงธรรมมีฝ่ายจัดทำแผนที่เข้มแข็ง แม่นยำในกฎระเบียบ
4. มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
5. มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการวางแผน จัดทำโครงการต่าง ๆ ที่น่าสนใจ อยู่ตลอดเวลา
6. การวางคนได้เหมาะสมกับงาน Put the Man in the Right Job
7. มีการสร้างทีมงาน (Team Work) ที่เข้มแข็ง
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น การเปิดห้องเรียน สสวท. โดยเพิ่มห้องเก่งวิทย์ เก่งคณิต ห้อง GIFTED หรือห้องอัจฉริยะ การเปิดโปรแกรมการเรียนที่ตอบสนองความต้องการของตลาดวิชาการ โปรแกรมวิทย์ - คอม การเปิดจัดโครงการเรียนเสริมพิเศษวันเสาร์ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ โครงการ Little Guides เพื่อฝึกให้นักเรียนการใช้ภาษาอังกฤษ
9. มีความรอบรู้ มีความแม่นยำในกฎระเบียบของทางราชการ
10. มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ชัยศักดิ์ สุกระกาญจน์ (2559) กล่าวว่า คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) ในการนำไปสู่การพัฒนาตามโมเดล Thailand 4.0 ดังนี้

ประการที่หนึ่ง คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristics) ซึ่งหมายความว่า ผู้นำต้องมีความฉลาดหลักแหลม คิดวิเคราะห์และคาดการณ์ได้

อย่างเป็นระบบ เล็งเห็นถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งกำหนดแนวทางตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในแบบโมเดลการพัฒนาประเทศแบบ Thailand 4.0

ประการที่สอง คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) หมายถึง ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติเชิงบวก เป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคม เนื่องจากในยุค Thailand 4.0 นั้น เป็นยุคแห่งการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนาต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลและระหว่างองค์กรเป็นอย่างมาก

ประการที่สาม คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical Characteristics) หมายถึง ผู้นำต้องมีความรู้ เข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

มีวิธีการถ่ายทอดและสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ประการที่สี่ คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ที่ส่งเสริมต่อการขับเคลื่อนในยุค Thailand 4.0 เช่น ความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบสูง/มุ่งมั่นตั้งใจ มีความรอบคอบ/กระตือรือร้น เป็นต้น

ประการที่ห้า คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ซึ่งตามหลักการแล้ว หมายถึงอายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก โหงวเฮ้ง อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้เขียนมองว่าเป็นส่วนสนับสนุนในการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำแต่ละคนในการใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เสมือนคำกล่าวที่ว่า "บุคลิกภาพที่ดี ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ"

ประการสุดท้าย คุณลักษณะทางพื้นฐาน สังคม (Social Background Characteristics) เช่น ประวัติการศึกษาของผู้นำ ที่มีส่วนในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาองค์กรได้ เนื่องจากการพัฒนา Thailand 4.0 ที่ายที่สุดแล้ว Startups ต่างๆที่อยู่ปลายน้ำ โดยใช้พลัง “ประชารัฐ” ในการขับเคลื่อน ซึ่งการขับเคลื่อนด้วยพลังประชารัฐ หมายถึง ผู้นำไม่สามารถขับเคลื่อนได้ โดยลำพังแต่ต้องมีเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนด้วย

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 301-312) ได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. นักสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้นต้องผลักดันเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและจะต้องหาวิธีจัดการอย่างต่อเนื่องเหมือน"ทฤษฎีน้ำไหล (Flow Theory)"

2. นักการสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสาร โดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากร แสดงออกเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียน และนักเรียนในระยะยาวและจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่าง ๆ มาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด

4. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (Dedication) อย่างจริงจังเพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียน เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานและอย่ายอมแพ้ (Never Give up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

5. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารและสังคม โรงเรียนผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Be a Lifelong Learner)

6. ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรประกอบการ (Entrepreneurial Organization) ได้ด้วย

7. นักริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (Instincts) ของตนเองความสามารถการเป็นนักคิดนักริเริ่มสร้างสรรค์ผู้บริหารสามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือจากการสังหรณ์ใจ (Intuitively) ซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 16-21) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

เป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือ

2. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้

1. ความรู้ด้านสารสนเทศ
2. ความรู้เกี่ยวกับสื่อ
3. ความรู้ด้านเทคโนโลยี

2. ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ

ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ นักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
2. การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง

ดังนั้น ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม หมายถึง ต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ นำต้นตื้นต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารและเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมทั้งคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์กร ให้ความสำคัญแก่การวิจัยและปรับปรุงพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ด้านสื่อสารและสร้างชุมชน

จากการสังเคราะห์จะเห็นว่านักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

เรวัต ชาติวิศิษฐ์ (2539, น. 68) มีความคิดเกี่ยวกับ “นักบริหารมืออาชีพ” ในหนังสือ “การบริหารองค์การยุคใหม่” ว่า “นักบริหารมืออาชีพ” จะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติพิเศษที่จำเป็นต่อการสนองประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ดังนี้

1. มีความทันสมัย (Modern) คือ เป็นผู้ก้าวทันโลก ทันเหตุการณ์ จะต้องพร้อมเสมอที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์
2. เป็นนักพัฒนา (Developer) คือ ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์กร ให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เป็นนักประสานงาน (Coordinator)

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, น. 93 – 94) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะต้องมีผลงานเป็นที่ยกย่องอย่างกว้างขวางมีความรอบรู้ในวิชาชีพและการปกครอง รวมทั้งจะต้อง

มีคุณสมบัติและทัศนคติที่ตอบสนองประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือเป็นนักประสานงาน (Co-Ordinator) ผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีสามารถประสานทุกฝ่ายเข้าหากันได้เพื่อจะได้ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังยังควรมีบทบาทร่วมกับภาครัฐในการประสานประโยชน์ของส่วนรวมร่วมกัน เพื่อจะได้ขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อภาครัฐและเอกชน

สุนทร โคตรบรรเทา (2555, น. 27-30) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากมายในปัจจุบัน ว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

2. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี สารสนเทศ (It) เป็นอย่างดี

3. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณความก้าวหน้าในอาชีพการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิดทัศนคติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ชนสาร บัลลังก์ (2555, น.49-50) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารที่ดี ต้องมีความกล้า กล้าตัดสินใจ ในการเปิดห้องเรียน การรับนักเรียน การปฏิบัติตามนโยบาย (เรียนฟรี -SP2) กล้าคิดสิ่งใหม่ ๆ โครงการใหม่ ๆ กล้าเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. มีความสามารถในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาการศึกษา

3. เป็นนักประสาน สามารถประสานความร่วมมือระหว่างวัด โรงเรียน มหาวิทยาลัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานต่าง ๆ

ชัยศักดิ์ สุกระกาญจน์ (2559) กล่าวว่า คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) ในการนำไปสู่การพัฒนาตามโมเดล Thailand 4.0 ดังนี้

คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) หมายถึง ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติเชิงบวก เป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคม เนื่องจากในยุค Thailand 4.0 นั้น เป็นยุคแห่งการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนาต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลและระหว่างองค์กรเป็นอย่างมาก

คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social Background Characteristics) เช่น ประวัติการศึกษาของผู้นำ ที่มีส่วนในการสร้างเครือข่ายการพัฒนางค์การได้ เนื่องจากการพัฒนา Thailand 4.0 ท้ายที่สุดแล้ว Startups ต่าง ๆ ที่อยู่ปลายน้ำ โดยใช้พลัง “ประชารัฐ” ในการขับเคลื่อน ซึ่งการขับเคลื่อนด้วยพลังประชารัฐ หมายถึง ผู้นำไม่สามารถขับเคลื่อนได้โดยลำพังแต่ต้องมีเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนด้วย

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 301-312) ได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. นักการสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2. สร้างชุมชน (Builds Community) ในที่นี้ หมายถึง การประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสมตัวอย่างเช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้นมันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย

ดังนั้น ด้านสื่อสารและสร้างชุมชน หมายถึง ต้องแสวงหาแบ่งปันข้อมูลและความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่นมีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคมและต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่นพร้อมทั้งการประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสม

5. ด้านวิสัยทัศน์

จากการสังเคราะห์จะเห็นว่านักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

เรวัต ชาติวิศิษฐ์ (2539, น. 68) มีความคิดเกี่ยวกับ “นักบริหารมืออาชีพ” ในหนังสือ “การบริหารองค์การยุคใหม่” ว่า “นักบริหารมืออาชีพ” จะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติพิเศษที่จำเป็นต่อการสนองประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ต้องมี

ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, น. 93 – 94) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะต้องมีผลงานเป็นที่ยกย่องอย่างกว้างขวางมีความรอบรู้ในวิชาชีพและการปกครอง รวมทั้งจะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติที่ตอบสนองประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการบริหารงานผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน โดยจะต้องยอมรับความเป็นจริงและปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับผู้อื่น ได้ดียิ่งขึ้น

สุนทร โคตรบรรเทา (2555, น. 27- 30) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา มืออาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากมาในปัจจุบัน ว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน / สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี สารสนเทศ (It) เป็นอย่างดี

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 301-312) ได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการและสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551, น. 1-31) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ดังนี้

1. วิสัยทัศน์องค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเกี่ยวข้องกับและครอบคลุมการมีภาพที่สมบูรณ์ขององค์กรอย่างมีระบบ มีการระบุองค์ประกอบย่อย ๆ และสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยเหล่านั้น

2. วิสัยทัศน์เชิงอนาคต (Future Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงภาพที่สมบูรณ์ที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร รวมถึงรู้ว่าในสภาพแวดล้อมที่องค์กรตั้งอยู่ในอนาคตนั้นเป็นอย่างไรและการทำหน้าที่ของส่วนต่าง ๆ ภายในขององค์กรในอนาคตเป็นเช่นไร

3. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ได้แก่ วิสัยทัศน์ส่วนตัวของผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อองค์กร รวมทั้งการกระทำของบุคคลอื่นที่ช่วยผู้นำในการปฏิบัติการเพื่อให้้องค์กรปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงเข้ากับภาพที่เป็นวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร

4. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ได้แก่แนวทางที่ทำให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างความเป็นจริงปัจจุบัน (วิสัยทัศน์ปัจจุบันขององค์กร) กับความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต (วิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร) ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับทั้งต่อองค์กรและต่อตัวผู้นำด้วย

ดังนั้น ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง การมีความสามารถมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตและคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำด้วยสายตาที่กว้างไกล จากประสบการณ์ที่สะสมมา มองเห็นภาพรวมทั้งระบบ มีทัศนคติเชิงบวก ทำให้รู้เท่าทันเหตุการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียงความเป็นจริง และสามารถตัดสินใจดำเนินการบริหารองค์กรให้เป็นในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมได้

6. ด้านความเชื่อมั่นและสร้างพลังเชิงบวก

จากการสังเคราะห์จะเห็นว่านักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

สมพร สุทัศนีย์ (2548, น. 420) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงถึงทักษะความสามารถในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเสมอ
2. ทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
3. ปรับปรุงระบบงานอยู่เสมอ
4. กำหนดค่าจ้างอย่างเป็นธรรม
5. ใช้คนให้เหมาะกับงาน
6. ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง
7. วางแผนงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

8. ชี้แจงเป้าหมายในการปฏิบัติงานชัดเจน
9. รู้และเข้าใจงานอย่างแท้จริง
10. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน
11. มีระบบการติดต่อสื่อสารชัดเจน
12. มีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม
13. ส่งเสริมบุคคลให้มีส่วนร่วม
14. บำรุงขวัญในการทำงาน
15. วางมาตรฐานการทำงานชัดเจน
16. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

ธนสาร บัลลังก์ (2555, น. 49-50) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. การสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจใน

รูปค่าตอบแทน การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การส่งเข้าอบรม สัมมนา

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 301-312) ได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวกเชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ต้องใช้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียนครูและผู้ปกครองรับรู้อและคุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการและระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ

2. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ (Confidence) เข้าถึงได้ง่าย (Approachable) มีความโดดเด่น (Be Visible) ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะอยู่ในความสงบเสมอและมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน

3. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (Dedication) อย่างจริงจังเพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานและอย่ายอมแพ้ (Never Give Up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

4. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ดังนั้น ด้านความเชื่อมั่นและสร้างพลังเชิงบวก หมายถึง ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ เข้าถึงได้ง่าย มีความโดดเด่น ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก พร้อมทั้งต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวกเชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ต้องใช้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียนครูและผู้ปกครองรับรู้และคุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น

7. ด้านความรับผิดชอบ

จากการสังเคราะห์จะเห็นว่านักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

จำลอง นักพื่อน (2543, น.2-3) ได้สรุปเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพไว้ คุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ได้แก่ คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง
2. มีความขยันหมั่นเพียร
3. มีความอดทนและอดสาหะ
4. มีความซื่อสัตย์สุจริต
5. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และกระตือรือร้นในการทำงาน
7. มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
8. มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
9. มีความตรงต่อเวลาและการบริหารเวลาเป็น

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 16-21) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability) และภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility)

ดังนั้น ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับผลทั้งที่ดีและไม่ดีในกิจการที่ตนได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของตน มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามกฎที่กำหนด เห็นความสำคัญของงาน สำนึกในความรับผิดชอบ ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

8. ด้านต่อสู้และบุกเบิก

จากการสังเคราะห์จะเห็นว่านักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

เรวัต ชาติวิศิษฐ์ (2539, น. 68) มีความคิดเกี่ยวกับ “นักบริหารมืออาชีพ” ในหนังสือ “การบริหารองค์การยุคใหม่” ว่า “นักบริหารมืออาชีพ” จะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติพิเศษที่จำเป็นต่อการสนองประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ดังนี้

1. เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) คือ ควรมีจิตใจชอบค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่เพื่อให้องค์การก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง
2. มีความทันสมัย (Modern) คือ เป็นผู้ก้าวทันโลก ทันเหตุการณ์ จะต้องพร้อมเสมอที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์
3. เป็นนักพัฒนา (Developer) คือ ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์การ ให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. เป็นนักต่อสู้ (Determined Fighter) คือ มีความพร้อมที่จะแข่งขันในระดับโลกกับนานาประเทศในทุกรูปแบบ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ แม้จะมีความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, น. 93 – 94) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะต้องมีผลงานเป็นที่ยกย่องอย่างกว้างขวางมีความรอบรู้ในวิชาชีพและการปกครอง รวมทั้งจะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติที่ตอบสนองประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. เป็นผู้บุกเบิก (Pioneer) ผู้บริหารมืออาชีพควรมีจิตใจชอบค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่เพื่อให้องค์การก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง อาทิเช่น ใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ เปิดตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์หรือบริหารรูปแบบใหม่ ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องถือว่าการบุกเบิกทำสิ่งใหม่ ๆ เหล่านี้ คือความท้าทายที่น่าค้นหาคำตอบเพื่อพิสูจน์แนวคิดของตนว่าสามารถกระทำได้หรือไม่ โดยผู้บริหารจะต้องทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่
2. เป็นนักพัฒนา (Developer) ผู้บริหารมืออาชีพควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์การ ให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะได้เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรผู้บริหารมืออาชีพจะต้องตระหนักเสมอว่าการพัฒนาเป็นหัวใจขององค์กรเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

3. เป็นนักต่อสู้ (Fighter) เพราะโลกในยุคไร้พรมแดนเช่นนี้ แม้จะมีการพึ่งพาอาศัยกันแต่ก็มีการแข่งขันต่อสู้ในเชิงเศรษฐกิจควบคู่กันไปด้วย ทำผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีความพร้อมที่จะแข่งขันในระดับโลกกับนานาประเทศในทุกรูปแบบ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ แม้จะต้องมีความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น ก็พร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในมุมมองและมุมลบ ผู้บริหารจะต้องสามารถปรับตัวและแก้ไขสถานการณ์ที่เลวร้ายให้กลายเป็นดีได้

ดังนั้น ด้านต่อสู้และบุกเบิก หมายถึง มีความพร้อมที่จะแข่งขันในระดับโลกกับนานาประเทศในทุกรูปแบบ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ แม้จะมีความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นพร้อมทั้งชอบค้นหาสิ่งใหม่ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง โดยผู้บริหารจะต้องทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่

2.3 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

2.3.1 ประวัติและสภาพการบริหารการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยการยุบรวมหน่วยงานทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ภายในจังหวัดนครพนม ดังนี้ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอศรีสงคราม อำเภอนาหว้า อำเภอบ้านแพง อำเภอท่าอุเทน อำเภอโพนสวรรค์ และอำเภอนาทม สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอศรีสงคราม อำเภอนาหว้า อำเภอบ้านแพง อำเภอท่าอุเทน อำเภอโพนสวรรค์ และอำเภอนาทม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ รวม 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอท่าอุเทน อำเภอศรีสงคราม อำเภอนาหว้า อำเภอบ้านแพง อำเภอโพนสวรรค์ และอำเภอนาทม มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

1. ทิศเหนือ ติดอำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ
2. ทิศตะวันออก ติดแขวงคำม่วน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีแม่น้ำโขง เป็นแนวกันพรมแดน
3. ทิศใต้ ติดอำเภอเมืองนครพนม
4. ทิศตะวันตก ติดอำเภอกุสุมาลย์อำเภออากาศอำนวย และอำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตั้งอยู่ที่ถนนศรีสงคราม – ท่าดอกแก้ว บ้านปฎิรูป ตำบลศรีสงคราม อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม

ทั้ง 6 อำเภอ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 มีพื้นที่ทั้งหมดรวม 2,829.49 ตารางกิโลเมตร ระยะทางจากแต่ละอำเภอถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีดังนี้ จาก อำเภอบ้านแพง ระยะทาง 45 กิโลเมตร จากอำเภอนาทม ระยะทาง 40 กิโลเมตร จาก อำเภอท่าอุเทน ระยะทาง 42 กิโลเมตร จากอำเภอโพนสวรรค์ ระยะทาง 62 กิโลเมตร จาก อำเภอนาหว้า ระยะทาง 28 กิโลเมตร

สภาพการจัดการศึกษาใน 6 อำเภอ ในพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครพนม เขต 2 จัดระบบการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งดำเนินการ 3 รูปแบบ การศึกษาในระบบ 2 ระดับ คือ การจัดการศึกษาขั้น พื้นฐาน และการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับ ก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งดำเนินการโดยภาครัฐและ ภาคเอกชน การศึกษาระดับอุดมศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับ ปริญญาตรี ซึ่ง จัดโดยภาคเอกชน 2 แห่ง การศึกษานอกระบบ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ สามารถแบ่งเป็นระดับตามการศึกษาในระบบได้ กับประเภทที่ไม่แบ่งเป็นระดับ คือ รายวิชา หรือ กลุ่มวิชาที่ผู้เรียน ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมตามความต้องการ แต่อาจเป็นการเก็บรวบรวมผลการ เรียนรู้สะสมไว้เพื่อเทียบเป็นระดับ โดยใช้การศึกษาในระบบเป็นหลักในการเทียบ การศึกษาตาม อักษรศาสตร์เป็นรูปแบบการศึกษาแบบหนึ่งที่ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความ สนใจ ตาม ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือ แหล่งความรู้อื่น ๆ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับการศึกษาในระบบได้เป็นรายวิชา หรือ เทียบเป็นระดับการศึกษาตามความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้สะสมไว้ได้ตลอดชีวิตผู้เรียนตาม หลักสูตรที่กระทรวงกำหนด

2.3.2 การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การ กำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตาม อำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ มาตรา 37 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้ จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล สารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะที่ทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่น่าสนใจในครั้งนี้ ได้นำเสนองานวิจัยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

พิสุทธิ แก่งคำ (2551, น. 85-86) ได้ทำการวิจัย เรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย 3 ด้าน พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู – อาจารย์ อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบครู – อาจารย์หญิงและชาย มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) ครู – อาจารย์อายุราชการต่ำกว่า 10 ปี 10 - 20 ปี และสูงกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ครู – อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุนีย์ บุญทิม (2552, น.101-120) ได้ทำการวิจัย เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ประกอบด้วยลักษณะ 2 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ และด้านวิชาชีพ ปรากฏผลดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ ภาพรวมมีความคาดหวังสูง แยกเป็นรายกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูผู้สอนมีความคาดหวังใน เรื่อง ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์สุจริต 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ 2.1) ด้านความรู้ 2.2) ด้านทักษะทางการบริหาร

ศราวุฒิ สิทธิราช (2554, น. 53-73) ได้ทำการวิจัย เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินขาม อำเภอเนินขาม จังหวัดสกลนคร พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษาโดยแยกเป็นครูผู้สอนและตัวแทนชุมชนเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับมาก 1) ด้านภาวะ 2) ด้านบุคลิกภาพ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านเหมาะสมมากกว่าตัวแทนชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สงวน เรียนไธสง (2554, น. 121-123) ได้ทำการวิจัย เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอบ้านใหม่ชัยพนัน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสามารถในการบริหาร และด้านความรู้ทางวิชาการ พบว่าโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จตุมา นาควรรณ (2555, น. 55) ได้ทำการวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ได้สรุป คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพไว้ ดังนี้ 1) มีภูมิรู้ คือ มีความรอบรู้ในหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และวิธีการในเรื่องต่าง ๆ 2) มีภูมิธรรม คือ การบริหารจัดการบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นการบริหารจัดการโดยอาศัยหลักการต่าง ๆ 3) มีภูมิฐาน คือ เป็นผู้มีพื้นฐานหรือ

ภูมิหลังแห่งการสะสมในการคิดในการสร้างรู้จักการมองที่กว้าง ลึก มองเห็นเหตุแห่งปัญหา 4) มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งบุคลิกภาพ ทางอารมณ์ จิตวิทยาทางสังคมและทางสติปัญญา

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่น่าเสนอในครั้งนี้ ได้นำเสนองานวิจัยที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

Edmonson and others (2009, pp. 79-81) ได้ทำการวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้สรุปคุณลักษณะที่ดีไว้ ดังนี้ 1) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ 2) เป็นผู้มีความคิดและมองการณ์ไกล 3) มีความสามารถในการเชิงบริหาร 4) มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น 5) มีความสนใจบุคคลอื่น 6) มีความเป็นนักวิชาการ 7) มีความรู้ในวิชาชีพ 8) มีอุดมการณ์ในอาชีพและปฏิบัติงาน

Easton (2009, pp. 6894-6895) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะของคณบดีที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ในรัฐแถบภาคตะวันตกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา โดยใช้กลุ่มประชากร คือ คณบดี 58 คน สอบถามคณบดีโดยใช้แบบสอบถาม 39 คนและใช้การสัมภาษณ์ 19 คน สอบถามเกี่ยวกับบุคลิกและความสามารถพื้นฐาน หน้าที่ความสัมพันธ์กับอธิการบดี และหัวหน้าแผนกวิชา หน้าที่ในการบริหารกับคุณสมบัติทางการบริหาร และคุณลักษณะความสามารถของคณบดี จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1. ความสามารถในการทำงานกับประชาชน
2. การได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากคณาจารย์
3. ความสามารถในการจัดองค์การ
4. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ความคิดริเริ่ม
7. ความสามารถทางการศึกษาและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง
8. ความรู้ทั่วไป

Freedman (2010, pp. 1545-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบของผู้บริหาร และผู้ร่วมงานมีความต้องการที่จะให้ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกับครูให้มากขึ้น

Reh (2011, p. 28) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้บริหารที่ดีว่าต้องเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับตัวเองและผู้อื่นได้ในสภาวะแวดล้อมที่กดดัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นทักษะที่สามารถ

ฝึกกันได้ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยมีคุณสมบัติดังนี้ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลต้องมีความมั่นใจในตัวเอง เป็นบุคคลที่เปิดเผยรับสภาพต่าง ๆ ได้ มีความซื่อสัตย์ รู้จักวางตัวเป็นผู้นำและมีบุคลิกภาพที่ดี สำหรับในส่วนของงานต้องมีความมั่นคงไว้วางใจได้รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และกล้าตัดสินใจ มีความมุ่งมั่น มีความรับผิดชอบ ยอมรับความผิดพลาด

Robert and Keith (2012. pp. 47-49) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนในอนาคตที่จะเป็นโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยสังคมชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งสังคมมีความคาดหวังในเรื่องการบริหาร 3 เรื่อง ดังนี้

1. ความเป็นเลิศ บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้มีความรู้ที่สามารถประสานงานกับชุมชนได้ ยินดีบริการและต้องสร้างสรรค์ความเป็นเลิศทางการศึกษา
2. ความเสมอภาค บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารี
3. จริยธรรม บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้ที่มีความโปร่งใส