

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงขอเสนอในประเด็นต่างๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ความมีประสิทธิภาพในการทำงานของครูผู้สอน
4. บริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

##### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ความคิดเห็นของนักวิชาการ นักบริหาร หรือหน่วยงานที่มีส่วนในการจัดการศึกษา ดังนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, หน้า 2) ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารมีความจำเป็นที่ต้องทำการพัฒนาคุณลักษณะตนเอง ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อจะได้เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพให้แก่ตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารองค์การ เป็นเป็นการสร้างความแกร่งให้แก่องค์การในระยะ

ยาว จะได้มีความสามารถในการนำพาองค์การให้พ้นฝ่าการแข่งขันอย่างรุนแรง ตามกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต

เสนาะ ตีเขารว (2551, หน้า 1) การบริหาร คือการระบวนการทำงานกับคนและวัตถุเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การบริหารคือการทำงานกับคนโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยแยกสาระสำคัญของการบริหารออกเป็น 5 ลักษณะคือ

1. การบริหารโดยการทำงานกับคนโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้งานสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่างๆเหล่านี้ คือ

1.1 มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี

1.2 ความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี

1.3 มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์

1.4 มีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

2. การบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้น จะต้องมิลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงและต้องทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดี มีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุวันเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

3. การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวนั้นไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การกระทำให้ได้ทั้งสองอย่างคืองานบรรลุผลตามที่ต้องการและใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

4. การบริหารเป็นหลักการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยอยู่ในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด การใช้ทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนักอยู่เสมอของข้อใหญ่ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้ว ทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่กลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม อย่าให้เกิดความสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

5. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ 4 อย่าง คือ

5.1 โลกที่ไร้พรมแดน การขนส่ง การสื่อสาร ดนตรี เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ข่าวสารข้อมูล การใช้ชีวิต รสนิยม และการบริโภค เป็นต้น คนสามารถไปมาหาสู่กันโดยไร้พรมแดน ผู้บริหารต้องบริหารงานในลักษณะผู้บริหารข้ามวัฒนธรรม มีการทำงานเป็นทีม หรือบริหารงานโดยความรู้มือกันมากขึ้น

5.2 การบริหารคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องบริหารโดยเน้นคุณภาพ และการบริการเป็นสำคัญ มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

5.3 การทำลายสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากการทำลายป่า อากาศโลกร้อนขึ้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการรักษาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

5.4 การตื่นตัวทางด้านศีลธรรมและจรรยา ในปัจจุบันผู้บริหารจะถูกกดดันจากสังคม ให้บริหารงานที่มีศีลธรรม และจรรยาบรรณมากขึ้นกว่าแต่ก่อน

กิติมา ปรีดีติติก (อ้างถึงใน กิตติ คำภูษา 2552, หน้า 22) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหาร คือ กระบวนการที่บุคคลให้ความร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้งานนั้นสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการบริหารทุกประเภทต้องอาศัยอุปกรณ์ต่างๆ ที่สำคัญ 4 อย่างเป็นพื้นฐาน คือ คน เงิน วัสดุและการจัดการ กล่าวคือ การที่จะให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว หากแต่มีความสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ เหล่านี้อย่างแยกไม่ออก

ภารตอินันต์นาวิ (2551, หน้า 77) กล่าวว่าไว้ว่าผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการ

แก้ปัญหาต่างๆที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำหรือผู้บริหารในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

หวน พินธุพันธ์ 2552 อ้างถึงใน (ไชยา ภาวะบุตร 2554, หน้า, 3) ได้ให้ความหมายของนักบริหารไว้หลายความหมาย ดังนี้

นักบริหาร คือ ผู้ที่ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ในหน่วยงานหรือองค์กรจะต้องมีผู้บริหาร

นักบริหาร คือ ผู้ที่ทำงานร่วมกับคนอื่น ความสำเร็จของเรา อยู่ที่ทำงานเราอยู่ที่การทำงานร่วมกับคนอื่น หรือ เราเป็น (Input) การบริการเป็น Process) ความสำเร็จเป็น (Output) ของการบริหาร ต้องผ่านการกระทำของบุคคลอื่น จึงต้องมีเพื่อนร่วมงาน

ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบด้าน ทันต่อสถานการณ์ เป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และมีความชำนาญในการบริหารงาน หรือที่เรียกว่า ผู้บริหารมืออาชีพ ไชยา ภาวะบุตร (2554, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมืออาชีพ ต้องผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง และสามารถดำเนินงานทุกครั้งให้บรรลุเป้าหมายเป็นอย่างดี มีความผิดพลาดน้อยที่สุด มีความรู้ที่แข็งแกร่งจริงจัง รู้สึกในเรื่องที่ปฏิบัติ คือ การรู้หลักการ รู้เหตุ รู้สถานการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นผู้มีเทคนิคในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความพยายามและอดทน มุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย

หวน พินธุพันธ์ (2556, หน้า 2-4) ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ว่าการบริหารการศึกษา (Education Administration) เป็นการบริหารกิจการต่างๆ เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ให้เป็นคนเก่ง คนดีมีความสุข คือมีทั้งความรู้ ความสามารถ ความคิด และความเป็นคนดี ซึ่งเป็นการร่วมดำเนินงานของผู้บริหารและครูในการดำเนินการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดเตรียมวัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลเพื่อมาทำการสอน การปกครองให้นักเรียนเป็นคนดี มีวินัย เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพสถานศึกษา

จากความหมายของนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการองค์การ เป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้กับผู้เรียนและครูผู้สอนให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวก เป็นผู้คิดวางแผนใน

การพัฒนาองค์การ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์(2543, หน้า 10-11 อ้างถึงใน บุญเตือน กามินี, หน้า 17-18, 2554)

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียน

2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ ระดมสมอง และสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร

6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร ควบคุมกำกับ และติดตามบุคลากรในการทรัพยากรให้เป็นประโยชน์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า, 29-30 อ้างถึงใน บุญเตือน กามินี, 2554, หน้า 18) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าจะต้องมีบทบาท ดังนี้

1. เป็นผู้นำพัฒนาไปสู่เป้าหมาย
2. เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคน
3. เป็นผู้พัฒนาทรัพยากร
4. เป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ๆ ของโรงเรียนโดนร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ
5. เป็นผู้แสวงหาทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียน

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจ การบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้านคือด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหาร ทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

#### 1. ด้านวิชาการประกอบด้วย

- 1.1 มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
- 1.2 มีความรู้มีทักษะมีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- 1.3 สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

ทันที่วงที่

- 1.4 มีวิสัยทัศน์
- 1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6 ใฝ่เรียนใฝ่รู้มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 1.7 รอบรู้ทางด้านการศึกษา
- 1.8 ความรับผิดชอบ
- 1.9 แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- 1.10 รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- 1.11 ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
- 1.12 คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

#### 2. การบริหารงบประมาณประกอบด้วย

- 2.1 เข้าใจนโยบายอำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
- 2.2 มีความรู้ระบบงบประมาณ
- 2.3 เข้าใจระเบียบคลังวัสดุการเงิน
- 2.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 2.5 มีความละเอียดรอบคอบ
- 2.6 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 2.7 หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
- 2.8 รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

### 3. การบริหารงานบุคคลประกอบด้วย

- 3.1 มีความรู้ทักษะประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
- 3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี
- 3.3 มีมนุษยสัมพันธ์
- 3.4 มีอารมณ์ขัน
- 3.5 เป็นนักประชาธิปไตย
- 3.6 ประณีประนอม
- 3.7 อุดหนุนอดกลั้น
- 3.8 เป็นนักพูดที่ดี
- 3.9 มีความสามารถในการประสานงาน
- 3.10 มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
- 3.11 กล้าตัดสินใจ
- 3.12 มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

### 4. การบริหารทั่วไปประกอบด้วย

- 4.1 เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
- 4.2 เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- 4.3 มีความรู้และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- 4.4 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- 4.5 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
- 4.6 มีความคล่องแคล่วว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ
- 4.7 มีความรับผิดชอบต่องานสูงไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
- 4.8 กำกับติดตามและประเมินผล

เสนาะ ดิยาวี (2551, หน้า 7-9) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารไว้หลายประการ ดังนี้

ผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่สั่งงานอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประจำวันที่เรียกว่าเป็นบทบาท (Role) ของผู้บริหารที่ดี การทำงานตามบทบาทนี้ ไม่ถึงขั้นต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือความถนัด แต่ผู้บริหารต้องทำได้เหมาะสมเสมือนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และทำในฐานะของการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร บทบาทของผู้บริหารแบ่งเป็นบทบาทหลัก 3 บทบาทและบทบาทย่อย 10 บทบาทดังนี้

1. บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Role) เป็นบทบาททางด้านวิธีการและสัญลักษณ์ของผู้บริหารแสดงออกถึงความสัมพันธ์ภายในองค์กรและนอกองค์กรโดยใช้ความรู้ทางด้านการเขียนและการพูดของผู้บริหารเป็นสำคัญ บทบาทนี้แยกเป็น 3 บทบาทย่อย คือ

1.1 หัวใจ (Figurehead) บทบาทที่ผู้บริหารเป็นเสมือนเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นงานทางกฎหมายและทางสังคมที่ผู้บริหารต้องทำเป็นประจำในฐานะผู้บริหารองค์กร เช่น การเป็นประธานในพิธีเปิด ประธานมอบประกาศนียบัตร หรือกล่าวคำแสดงความยินดี การต้อนรับผู้ร่วมงานหรือร่วมพิธีต่างๆ เป็นต้น

1.2 ผู้นำ (Leader) เป็นบทบาทในการกระตุ้นส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายเพราะผู้บริหารต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ผู้บริหารจึงเป็นผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้จนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 ผู้ประสานงาน (Liaison) เป็นบทบาทในการประสานสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรหน่วยงานและภายนอกองค์กร คือต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลในหน่วยงานอื่นภายในองค์กรและบุคคลอื่นภายในองค์กร

2. บทบาททางด้านข้อมูล (Informational Role) เป็นบทบาทเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลคือ การรับข้อมูล การให้ข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยต้องอาศัยความรู้ทางด้านข้อมูลเป็นสำคัญ แยกออกเป็น 3 บทบาท คือ

2.1 ผู้รับข้อมูล (Monitor) มีบทบาทในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่ว่าจะเป็นข่าวสารจากวารสาร หนังสือพิมพ์ เอกสารวิชาการ สื่อต่างๆ รวมทั้งการสนทนาพูดกับบุคคลต่างๆ บทบาทนี้ผู้บริหารต้องมีข้อมูลให้มากที่สุดไม่ว่าโดยวิธีใดๆ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานขององค์กร

2.2 ผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) ได้แก่ บทบาทในการส่งข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ไปยังบุคคลและหน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเหล่านั้น ไม่ว่าจะข้อมูลนั้นจะได้มาจากภายนอกองค์กรหรือภายในองค์กรก็ตาม เช่น ข้อมูลจากบุคคลหนึ่งก็ส่งต่อไปยังบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลนั้น



2.3 ผู้แถลงข่าว (Spokesperson) มีบทบาทในการแจ้งข้อมูลไปยังภายนอกองค์การในฐานะเป็นโฆษกหรือผู้แถลงข่าว ข้อมูลที่ต้องแจ้งให้บุคคลหรือองค์การภายนอกทราบ ได้แก่ นโยบาย แผนงานการดำเนินงาน ผลประกอบการ เป็นต้น

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Role) ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลา บทบาทการตัดสินใจนี้ทำได้ 4 บทบาท คือ

3.1 ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) มีบทบาทในการแสวงหาพัฒนาและริเริ่มโครงการใหม่ๆ ให้กับองค์การ ผู้บริหารจะต้องสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์การด้วยการสร้างสรรค์งานใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจที่กำลังดำเนินงานอยู่

3.2 ผู้แก้ไขความขัดแย้ง (Disturbance Handler) บทบาทในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากความขัดแย้งภายในองค์การเอง หรือขัดแย้งภายในองค์การ การขัดแย้งดังกล่าวจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในการบริหารงาน ปัญหาในการบริหารงาน เช่น การนัดหยุดงานของพนักงาน เป็นต้น

3.3 ผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าหน่วยงานต่างๆ ในองค์การจะได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างไร หน่วยงานไหนควรใช้อุปกรณ์และเครื่องมือแต่ละประเภทเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจัดสรรบุคคลกรมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3.4 ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) บทบาทการเจรจาต่อรองนี้ ผู้บริหารจะต้องกระทำในทุกระดับ ไม่ว่าจะระดับภายในหรือภายนอก เช่น การเจรจาต่อรองกับบุคลากร การเจรจาต่อรองกับหน่วยงานอื่น เป็นต้น

ส่วนทักษะการบริหาร (Managerial Skill) มีความสำคัญมากหากผู้บริหารไม่มีทักษะทางการบริหารก็จะบริหารงานไม่ได้และถือว่ามีค่าสำคัญในทุกระดับของผู้บริหาร แต่อาจแตกต่างกันเล็กน้อยไม่เท่ากัน ทักษะทางการบริหารแบ่ง 3 ประเภท คือ

1. ทักษะทางด้านการทำงาน (Technical Skill) คือความสามารถที่จะทำงานใดงานหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญจะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ผู้มีทักษะด้านการทำงานจะต้องผ่านการศึกษาอย่างเป็นทางการและได้รับการอบรมมาในระดับหนึ่ง จนมีความชำนาญในระดับผู้บริหารมืออาชีพ ทักษะด้านการทำงานมีความสำคัญมากต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill) คือความสามารถในการทำงานเข้ากับคนได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมี

ประสิทธิภาพหรือเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง คนที่มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์จะต้องรู้จักตนเองเป็นอย่างดีและมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอย่างแท้จริงเป็นประการที่สอง มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความไว้วางใจในการร่วมงานกับคนไม่ได้เลย ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น หรือผู้ปฏิบัติงาน

3. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) คือความสามารถในการใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ความสามารถในการมองสถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้อง แก้ปัญหาที่ยู่ยากซับซ้อนได้ มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่างๆ หรือเรื่องต่างๆ ได้ สามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ของสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ทักษะทางด้านความคิดนี้คือความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

เสนาะ ดิยาวี (2551, หน้า 13) ได้กล่าวถึงหน้าที่ในการบริหารงานของผู้บริหาร 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้าโดยวางแผนหรือวิธีการในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนจะต้องมีการระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นตัดสินใจที่จะเลือกวิธีการกระทำ เพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือการจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมและทรัพยากรซึ่งเท่ากับเป็นการวางแผนให้เกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดงานการมอบหมายงานให้คน และการสนับสนุนต่อบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี

3. การนำ (Leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับการกระบวนการที่ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การ กระบวนการนำนี้ จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงานและกระตุ้นให้คนทุ่มเท และอุทิศตัวให้กับการทำงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบเป้าหมายกับมาตรฐาน และแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้ จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับดูแลการทำงานของ

ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงานนั้น

ผู้บริหารย่อมต้องมีภารกิจหรือบทบาทหน้าที่หรือต้องมีกระบวนการบริการที่จะต้องยึดถือเป็นจุดยืน สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงาน กระบวนการบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 29)

ทองทิพภา วิริยพันธ์ (2551, หน้า 3) ให้ความหมายของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้วยเทคนิค และวิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และระยะเวลาในการดำเนินงาน (Critical Moment) ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ภารดี อนันตนาวิ (2552, หน้า 260) ให้ความหมายของบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง แบบแผนการประพฤติหรือแบบแผนพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่งที่มีขึ้นในหน่วยงาน หรือ แบบแผนการปฏิบัติตนตามลัทธิหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีขึ้นในหน่วยงานของผู้ครองตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการกำหนดนโยบาย วางแผนการจัดการศึกษา การควบคุม การบริหารงาน การระดมทรัพยากร อย่างเป็นระบบ การส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้ง ชุมชน ผู้ปกครอง โดยใช้ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเวลาดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่สถานศึกษา

สัมมา รัตนิตย์ (2553, หน้า 27) ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การต้องปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้จึงจำเป็นต้องมีบทบาทของผู้นำ ดังนี้ 1) เป็นผู้ดำเนินการวางแผน กำหนดนโยบาย ทิศทางขององค์การ จัดสรรทรัพยากร ตัดสินใจในการทำงาน อำนวยความสะดวก การใช้อำนาจอย่างเหมาะสมตลอดจน การปรับโครงสร้าง ระบบการปฏิบัติการให้ตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ 2) เป็นผู้ชำนาญการ มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นที่เป็นผู้ร่วมงาน สามารถพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น 3) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดคะเน คาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 4) เป็นตัวแทนกลุ่ม รับผิดชอบและสนับสนุนผู้ร่วมงาน ผู้สร้างและสนับสนุนความสัมพันธ์และประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นผู้จัดการความขัดแย้ง ความ

ยุ่งยากที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์การโดยการเจรจา ไกล่เกลี่ย ต่อรอง ตลอดจนการให้  
คำแนะนำที่เหมาะสม6) เป็นผู้บุกเบิก ริเริ่ม สนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาการทำงาน  
เป็นทีม 7) เป็นสัญลักษณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีของกลุ่ม เป็นผู้มีอุดมคติ

ส่วนฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 87) ให้ความหมายว่าบุคคลที่ได้รับการ  
การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การเป็นบุคคลที่มีความรู้ลึกอยู่เสมอว่า เขามี  
ความสำคัญ และมีความรับผิดชอบมากกว่าผู้อื่น มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ ดูแลรับผิดชอบ  
ในการปฏิบัติงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และถ้ามีความเป็น  
ผู้นำด้วย จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จไปได้ดีกว่าผู้ที่เป็นเพียงผู้บริหารอย่างเดียว

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการในสถานศึกษา ไม่เพียงแต่เฉพาะ  
ภารกิจที่กฎหมายกำหนด แต่จะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างชุมชนให้เป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งบทบาทดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนต้องมีความใกล้ชิดและสัมพันธ์กับ  
ชุมชนมากขึ้น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้จากการที่  
โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษา ที่อยู่ระดับล่างสุด และมีความสำคัญมากที่สุด เป็น  
หน่วยงานที่จะต้องนำนโยบายเกี่ยวกับการจัดการทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ระบบ  
การศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลหรือไม่ขึ้น ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ  
โรงเรียนทั้งหมด ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงสมควรที่ผู้บริหาร  
จะต้องมีการอบรมพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจอยู่ตลอดเวลา เพื่อการนำนโยบาย  
ไปสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติให้เป็นไปตาม  
วัตถุประสงค์ ระบบการบริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ในส่วนอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติ  
ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 39 กำหนดไว้ว่า 1)  
บริหารราชการของโรงเรียนหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ  
ของทางราชการและของโรงเรียนหรือหน่วยงาน รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของ  
โรงเรียนหรือหน่วยงาน 2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งการดูแล  
บุคลากร การเงิน การพัสดุ อาคารสถานที่ และทรัพย์สินอื่นๆ ของโรงเรียนหรือหน่วยงาน  
ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ 3) เป็นผู้แทนของโรงเรียนหรือ  
หน่วยงานในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของโรงเรียนหรือ  
หน่วยงานตามวงเงินที่โรงเรียนหรือหน่วยงานได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ 4) จัดทำ  
รายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนหรือหน่วยงานเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5) ใช้อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของโรงเรียนให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดและ 6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นๆ ที่กระทรวงมอบหมาย

ส่วนบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการ ผู้บริหารโรงเรียนต้องร่วมกับชุมชน องค์กรชุมชน และสถาบันทางสังคมอื่น ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ จากรายงานการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนใน การจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรมสามัญศึกษา, 2543) พบว่า การจัดการศึกษา ต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดรูปแบบและวิธีการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น รัฐต้องลดบทบาทการควบคุมเป็นการส่งเสริม สนับสนุนการกระจายอำนาจทางการจัดการศึกษาให้ประชาชนโดยตรง โรงเรียนต้องเข้าไปร่วมกับชุมชน เพื่อ กระตุ้น ส่งเสริม ชักจูง ผลักดัน และบริการชุมชน เปิดโอกาสให้ชุมชนตรวจสอบและประเมินภายใน โดยให้โรงเรียนเป็นเครือข่ายของการเรียนรู้ ในสภาพความเป็นจริงได้พบว่า ปัจจุบันชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ น้อย ในขณะที่ชุมชนมีความต้องการเข้ามา มีส่วนร่วมมาก ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน แต่ไม่มีบทบาทด้านการบริหารและจัดการทั้งด้านการวางแผน ติดตาม ประเมินผล การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ด้านการระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ชุมชนมีส่วนร่วมมากทั้งการร่วมบริจาคทรัพย์สิน และวัสดุ อุปกรณ์อื่นให้โรงเรียน ให้ทุนการศึกษา ร่วมเป็นวิทยากรท้องถิ่น ตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนโรงเรียน

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศกับภารกิจของนักบริหารยุคใหม่ ไชยา ภวระบุตร (2554, หน้า 171-172) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถรอบด้าน เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และ

นโยบายขององค์กร เป็นผู้บริหารทรัพยากรบุคคล โดยการดึงศักยภาพของคนมาใช้อย่างเต็มที่และทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นผู้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้จัดการความซับซ้อนในการทำงานให้เป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งในการบริหารจัดการจัดการทั่วทั้งองค์กรจะประกอบด้วย ผู้บริหารระดับต่างๆ 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ตัดสินใจในแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาวขององค์กรติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต่างๆ ให้คำปรึกษาในเรื่องที่กว้างๆ แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่กำหนดแผนกลยุทธ์ของฝ่ายหรือแผนระยะปานกลาง ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ

3. ผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายและนโยบายระยะสั้น ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนกและบุคลากรในระบปฏิบัติกร ผู้บริหารจัดการความแตกต่างจากผู้บริหารทั่วไป มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำและนักบริหารในคนๆ เดียวกัน ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นอย่างดี โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นอย่างดี โดยมีผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นผู้ทำหน้าที่สนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร รวมถึงการพิจารณาความพร้อมในการรับเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

หวน พินธุพันธ์, (2556 หน้า 7-5) ในการบริหารสถานศึกษานั้นผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ การทำแผนการสอนและการนิเทศการสอน เป็นต้น การบริหารการศึกษาเป็นการดำเนินงานของกลุ่มคนเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คนจะมีคุณภาพคือมีความรู้ ความสามารถ ความคิด และความเป็นคนดีได้ จะต้องมีการเรียนการสอนหรือจะต้องมีการบริหารงานวิชาการนั่นเอง การบริหารงานวิชาการจึงถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา

2. การบริหารงานธุรการ เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานการเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ งานสารบรรณ งานรักษาพยาบาล และงานบริการต่างๆ งานวิชาการจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีอาคารสถานที่สนับสนุนงานวิชาการอย่างมาก เช่น งานวิชาการประสบความสำเร็จได้ต้องมีอาคารสถานที่ มีห้องเรียน มีห้องปฏิบัติการ มีโต๊ะ

เก้าอี้ มีสื่อการสอนต่างๆ มีงานบริการให้ความสะดวกต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเป็นบทบาทของการบริหารงานธุรการนั่นเอง การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารงานธุรการจึงเป็นส่วนช่วยในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้อย่างมากเช่นกัน

3. การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคคลเริ่มแต่แรก การสรรหาบุคคลมาทำงานหรือมาเป็นครู การจัดบุคคลเข้าทำงาน การบำรุงรักษาและการสร้างเสริมกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคคลและการจัดบุคคลให้พ้นจากงาน เป็นต้น การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีส่วนในการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพอย่างมากเช่นกัน เพราะในการสรรหาบุคคลมาทำงาน ถ้าสรรหาบุคคลที่เป็นคนเก่งคนดีมาเป็นครู จัดครูเข้าสอนตามความรู้ความสามารถและความถนัดของเขา มีการพัฒนาครูให้เก่งให้เป็นคนดี ยิ่งขึ้นไป ย่อมจะสอนนักเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ถือว่ามีส่วนร่วมในการพัฒนาให้มีคุณภาพนั่นเอง

4. การบริหารกิจการนักเรียน เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับนักเรียน เช่น การปฐมนิเทศนักเรียน การปกครองนักเรียน การจัดบริการและแนว การบริหารเกี่ยวกับสุขภาพนักเรียน การจัดกิจกรรม และการบริการต่างๆ เป็นต้น การบริหารกิจการนักเรียน ถือเป็นการพัฒนาบุคคลให้เป็นคนดีคนเก่ง ได้อย่างมากเช่นกัน เช่น การปกครองให้เด็กมีระเบียบวินัย การจัดกิจกรรม กีฬา กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนวเหล่านี้ล้วนทำให้นักเรียนเป็นคนดี เป็นคนเก่ง ยิ่งขึ้น

5. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น การสอนให้นักเรียนนำความรู้ที่เรียนไปใช้ที่บ้านที่ชุมชน การให้นักเรียนเข้าไปเรียนหรือฝึกงานในชุมชน การเชิญผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาต่างๆ ในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน เป็นต้น การบริหารงานด้านความสัมพันธ์นี้จะช่วยพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพได้เช่นกัน เพราะการให้นักเรียนนำความรู้ไปใช้ที่บ้านและชุมชน จะมีคุณภาพดีกว่าการเรียนเพื่อรู้อย่างเดียว การเชิญผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาต่างๆ ในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียนหรือการให้นักเรียนเข้าไปเรียนหรือฝึกงานในชุมชน ย่อมจะทำให้นักเรียนมีความรู้และประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น

ปรีวรัญญา ผ่านสุวรรณ (2558, หน้า 32) ผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากมีบทบาทสำคัญในการจัดการโรงเรียน ให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนดเท่านั้น ยังต้องมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างชุมชนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งบทบาทดังกล่าวจะทำให้โรงเรียน ต้องมีความใกล้ชิด และสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น สามารถ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้จากการที่โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษา ที่อยู่ระดับล่างสุด และมีความสำคัญมากที่สุด เป็นหน่วยงานที่จะต้องนำนโยบายเกี่ยวกับการจัดการทางการศึกษา ไปสู่การปฏิบัติ ระบบการศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลหรือไม่นั้น ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการโรงเรียนทั้งหมด ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงสมควรที่ผู้บริหารจะต้องมีการอบรมพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจอยู่ตลอดเวลา เพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร

Knezevick (1984, pp 16-18 อ้างถึงในภาวดีอนันต์นาวิ, 2551, หน้า 265-266) เสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่างๆในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความรู้มีทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์มีทักษะในการระดมการกลุ่ม
3. บทบาทของนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมีความรู้เข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มาสู่สถาบันจะเปลี่ยนแปลงอะไรอย่างไรควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อใด



7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสารรู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงานการประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียนการใช้สื่อเพื่อการสื่อสารสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องเข้าใจถึงสาเหตุสามารถต่อรองไกลเกลี่ยสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เป็นผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัยและแก้ปัญหาได้
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องเข้าใจนำทฤษฎีการบริหารมาใช้
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้การสอน (Instructional manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตรการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personal manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรองประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถการบริหารการเงินงบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์การก่อสร้างการบำรุงรักษาหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการการประเมินระบบวิธีทางสถิติกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) มีทักษะในการติดต่อสื่อสารวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดีรู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ และ
17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) มีความสามารถในพิธีการต่างๆ ในสังคม

Trusty (1986, p.127) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางการวิชาการ มี 17 ประการ คือ

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติ
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของโรงเรียนและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
4. สร้างความเชื่อว่า โครงการทางวิชาการของโรงเรียนเป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการโรงเรียน
8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ
9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาว์ปัญญาของนักเรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำไขปัญหาด้านวิจัย
14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
15. มีการประชุมพิเศษคณะครูเกี่ยวกับโครงการของโรงเรียน

16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทาง

วิชาชีพ

Henclely and Froese (1970 ,อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2547, หน้า 131) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงบทบาทของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้

1. จัดโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน ตลอดจนบุคคลากร
2. นักเรียน ครูอาจารย์ คณงานภารโรง การเงิน และธุรการด้านต่างๆ
3. จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดประโยชน์สูงสุด
4. เน้นการนำการวิจัยในชั้นเรียนไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้ และการแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของการเรียนการสอน
5. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนชุมชน เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
6. พัฒนาทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนให้มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ

Campbell and Sallade (1968, p.3500-A) ให้ความเห็นว่าโรงเรียนเป็น ศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนให้ได้ดีที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำ 4 ประการ

1. เป็นผู้จัดรูปร่างตามโครงสร้างและขนาดของโรงเรียน โดยมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้ภารกิจบรรลุผล
2. ต้องเป็นผู้สื่อความหมายที่ดี เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายจึงจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน ทั้งการติดต่อสื่อสารโดยใช้เอกสารและด้วยวาจาเพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหรือการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือมีความรู้ใหม่ๆ ทางการศึกษา
4. ต้องผู้บังคับบัญชาทางการบริหารและใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม

Knezevich (1995, p.1867-A) แห่งมหาวิทยาลัยเซาเทิร์น แคลิฟอเนีย สหรัฐอเมริกากล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีบทบาทและความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

1. ความสามารถในการกำหนดทิศทางทางการบริหาร (Direction Setter) สามารถนำเทคนิคทางการบริหารต่างๆ มาใช้ในการบริหาร
2. ความสามารถในการกระตุ้นคน (Reader-Catalyst) คือ มีทักษะในการใช้กระบวนการกลุ่มให้เกิดคุณค่าในการบริหารงาน รู้ธรรมชาติของการเป็นผู้นำ และรู้วิธีการโน้มน้าวใจคน
3. ความสามารถในการวางแผน (Planner) รู้กระบวนการวางแผน สามารถนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการวางแผน
4. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Maker) เพื่อแก้ปัญหาด้วยความสุขุมรอบคอบ
5. ความสามารถในการจัดการองค์การ (Organizer) เข้าใจเกี่ยวกับการจัดและการพัฒนาองค์การ รวมทั้งพฤติกรรมขององค์การเป็นอย่างดี
6. ความสามารถในฐานะของผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในวิชาชีพ
7. ความสามารถในการให้ความร่วมมือที่ดี (Coordinator) โดยเข้าใจรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์และระบบการสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
8. ความสามารถในการเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดี (Communication) รู้จักใช้เครื่องมือสื่อสารที่ดีในการพูดและเขียน ทั้งในและนอกระบบขององค์การ รู้จักวิธีการให้ข้อมูลข่าวสาร และรู้หลักการประชาสัมพันธ์
9. ความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง (Conflict Manager) ต้องจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และรู้จักหากลวิธีที่ดีมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้
10. ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem manager) สามารถวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา รู้กระบวนการแก้ปัญหา และความสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้
11. ความสามารถในการวิเคราะห์และจัดระบบงาน (System Manager) เข้าใจรูปแบบของทฤษฎีการบริหาร และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้อย่างชาญฉลาด
12. ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน (Instruction Manager) คือ ต้องเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ รู้การเจริญเติบโตและการพัฒนาการของมนุษย์ การนำ

เทคโนโลยีมาช่วย ในการเรียนการสอน การจัดโรงเรียน และการพัฒนาหลักสูตร

13. ความสามารถในการบริหารงานบุคคล (Personnel Manager) รู้เทคนิค ในการสร้างภาวะผู้นำ รู้จักการเจรจาต่อรอง ยกย่องชมเชยให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

14. ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resources Manager) สามารถจัดการเกี่ยวกับการเงินโรงเรียน วัสดุ เพื่องานธุรการการอำนวยความสะดวกต่างๆ

15. ความสามารถในการประเมินผล (Appraiser) ต้องเข้าใจกระบวนการวัดและประเมินผล และรู้เกี่ยวกับเรื่องสถิติต่างๆ

16. ความสามารถในการเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Realtor) ต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร รู้กระบวนการกลุ่มและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งรู้จักวินิจฉัยวิเคราะห์ในการเลือกใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์

17. ต้องเป็นผู้นำในงานสังคม (Ceremonial Head) นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะมีความสามารถในด้านต่างๆ ดังกล่าวแล้ว ยังต้องเป็นผู้นำในการร่วมงานสังคมด้วย

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ด้วยการตัดสินใจ การประสานงานและบริการอย่างมีศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่าผู้บริหารมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารมีสัมพันธภาพในงานกับบุคคลหรือกลุ่มเพื่อพัฒนาองค์การงานบุคคลกลุ่มให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการทำหน้าที่ซึ่งนำกำกับตรวจสอบมอบหมายงานสื่อสารเป็นเน้นจูงใจให้ข่าวสารข้อมูลเพิ่มพูนผลงานประสานความคิดสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนนโยบายสามารถทำนายอนาคตลดปัญหาในองค์การกล้าตัดสินใจและใช้ทรัพยากรคุ้มค่านำพาองค์การให้บรรลุจุดหมายสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหารงานนั้นในการบริหารงานผู้บริหารจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยการรู้จักธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนใช้เทคนิคในการบริหารงานมนุษยสัมพันธ์จึงมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารในแง่ของกระบวนการจูงใจให้คนทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหารจากนักการศึกษา จากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

สมชายเทพแสง (อ้างในศักดิ์ไทยสุกิจบวร, 2549, หน้า 9-11) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพควรมีลักษณะดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคนรู้นิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
2. Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกดีตั้งแต่การเดินการแต่งกายตลอดจนการพูดมีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือยิ้มแย้มแจ่มใสมีอัธยาศัยไมตรีรวมทั้งรู้จักการวางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานมารยาทต่างๆต้องคำนึงถึงทุกๆด้าน
3. Pioneer ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกกล้าได้กล้าเสียรู้จักวางแผนเชิงรุกเพื่อให้คนยอมรับศรัทธาต้องมีความมานะอดทนเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
4. Poster ผู้บริหารต้องประชาสัมพันธ์การทำงานถ้าขาดการประชาสัมพันธ์งานนั้นก็รู้เพียงไม่กี่คนดังนั้นจึงต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์เพื่อดึงเอาจุดเด่นของงานมาตีแผ่ เพื่อเป็นการช่วยทำให้เป็นที่รู้จักได้มากขึ้น
5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครองต้องมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่เมตตากรุณาเมตตาอุเบกขาให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้าสร้างสังคมให้เป็นปึกแผ่นแน่นแฟ้น
6. Punctual ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลารู้จักรักษาเวลาเท่าชีวิตเพื่อจะได้ เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบใจเย็นมีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขันแก้ไขสถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้ทำให้คนที่ใกล้ชิดสบายใจตลอดจนการทำงานเป็นไปด้วยความสุขไม่เคร่งเครียด
9. Prudent ผู้บริหารต้องมองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์ทำให้เป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพราะการคาดการณ์ที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ความผิดพลาดก็จะน้อยลง
10. Principle การทำงานต้องยึดหลักการเป็นหลักรวมทั้งทฤษฎีต่างๆที่สามารถอ้างอิงได้นอกจากนี้ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงได้

11. Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ครบถ้วนถูกต้อง และมีการตรวจสอบประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องโดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก
12. Point งานที่ทำมีวัตถุประสงค์แน่นอนชัดเจนสามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทางเหมือนทางเสือที่บังคับให้เรือเดินไปอย่างถูกต้องแม่นยำ
13. Plan งานที่ต้องมีการวางแผนงานอย่างรอบคอบและพึงระลึกเสมอว่า “งานใดก็ตามที่มีการวางแผนงานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง”
14. Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึงและให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งมั่นงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป
15. Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงานพร้อมที่จะช่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
16. Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ไม่ใช้รู้แต่ในตำราพอถึงการปฏิบัติกลับล้มเหลว
17. Politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครองเข้ากับคนได้ทุกชั้น
18. Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหารเพราะถ้าเรามีความสามารถในด้านการเขียนจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเองและเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น
19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้คาดการณ์ตรวจสอบและทบทวน สิ่งที่คาดการณ์ไว้ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เกิดขึ้น และเลือกใช้อย่างเหมาะสม
20. Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหารเป็นผู้มีความรักในอาชีพการบริหารอย่างมีอุดมการณ์และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาสังคมตลอดจนการปฏิรูปสังคมโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานผู้บริหารต้องรักศักดิ์ศรีในสถาบันและของตนเองและพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบวินัยตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน

สุรัตน์ ดวงชาทม (2554 อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร 2554, หน้า 207-208) กล่าวถึง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตของการเป็นนักบริหารนั้น มีองค์ประกอบสำคัญในการประสบผลสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี คือ เป็นคนที่มีจิตแจ่มใส กายสง่า วาจาดี หรือคนที่มีความอดทน วาจาต้องใจ
2. มีความรู้ดี (Knowledge) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี ผู้ที่มีความรู้ดีจะเป็นผู้ที่มีความรู้ดีเป็นที่ยอมรับ ดังคำกล่าวที่ว่า “Knowledge is Power ความรู้คืออำนาจ” ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจะเป็นผู้ที่รู้กว้าง และรู้สึกและสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่ยากเห็น ยากมี ยากเป็นในอนาคตหรือภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ทำทหาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก คนที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ
4. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน เพราะความสำเร็จในการบริหารไม่ได้เกิดจากการทำงานเพียงลำพังของผู้บริหาร แต่เกิดจากการที่ทุกฝ่ายให้การร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน
5. มีภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารแต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถนำทีมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chief change officer) ที่ใดที่มีการเปลี่ยนแปลงที่นั่นมีการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง คือ การพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขององค์การ โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปยิ่งมีความต้องการผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ลึกและรู้รอบ มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง
7. มีคุณธรรมจริยธรรม (Moral & Ethics) คุณธรรมประจำใจคือหัวใจที่หล่อเลี้ยงจิตวิญญาณของผู้บริหารให้เป็นผู้ “คิดดีพูดดีและทำดี” ผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจ



จะมีจริยธรรมที่ตรงตามเสมอ จึงสามารถทำให้ครองคน ครองคน ครองงาน ได้อย่างสง่างาม มีคำกล่าวที่ว่า “ความดีมักชิงวิ่งลาวกันไม่ได้ ความชั่วทดแทนกันไม่ได้ ความกล้าแบ่งปันกันไม่ได้” นักบริหารมืออาชีพจะต้องหมั่นตรวจสอบตนเองให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมอยู่เสมอ

8. บริหารจัดการดี (Administration & Management) นักบริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถมองภาพงานได้ตลอดแนว (see though) คือ รู้จักจุดเริ่มต้นของงาน และจุดสุดท้ายของงาน และรู้จักกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. มีความสามารถพิเศษรอบด้าน (Talent) ความสำเร็จในการบริหาร นอกจากจะมีความสามารถในการบริหารจัดการแล้วนักบริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้และทักษะที่สำคัญอื่นๆ อีกมากมาย เช่น กล้าตัดสินใจ คิตรีเริ่มสร้างสรรค์ เป็นนักประสานสืบทิดครูจักบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สร้างทีมงานและพัฒนาทีมงาน เสริมสร้างพลังอำนาจ ตลอดจนจนความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร

10. เป็นผู้นำมืออาชีพ (Professional leader) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญการหรือเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน และผู้บริการและเป็นผู้ที่ประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัดเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน

กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ดี มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม จริยธรรมและมีการบริหารจัดการที่ดี ในทำนองเดียวกัน ชีระเดช สุขโข (2543, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การจะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติ หรือคุณสมบัติเฉพาะตนที่ดี ดังนี้คือ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทน ต่อความเสี่ยง มีความไว้วางใจได้ มีความเชื่อมั่น มีภาวะผู้นำ มีความกล้า และมีการติดต่อสื่อสารที่ดี

สุรศักดิ์ปาเฮ (2543, หน้า 72-73 อ้างถึงใน อัญชลีพิมพ์พจน์ 2553, หน้า 16-17) กล่าวถึงความเป็นนักบริหารมืออาชีพสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (command of basic factor) นักบริหารต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การโดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (relevant professional knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้เทคนิคเช่นเทคโนโลยีสารสนเทศกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหารเช่นหลักการทฤษฎีการบริหารจัดการการวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการสอนการวัดผลและประเมินผลเป็นต้น
3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (continuing sensitivity to events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และสามารถดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสมรวดเร็วและเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง
4. มีทักษะในการเข้าสังคม (social skills and abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่นการสื่อสารการกระจายอำนาจการเจรจาต่อรองการมอบหมายงาน การสมาคมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์การ
5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาและตัดสินใจ (analytical, problem solving, decision making skill) อาศัยหลักตรรกศาสตร์การใช้เหตุผลและวิจรรณญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาสมดุลให้เกิดในองค์การ
6. การควบคุมอารมณ์ (emotional resilience) นักบริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ ไม่วุ่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก มีจิตระลึกละเมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม
7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (proactivity inclination to respond purposefully to events) นักบริหารต้องมองงานได้อย่างชัดเจนรู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเองและสมาชิกในองค์การและรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอค้ำจนถึงผลประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ๆและทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดีมีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9. มีความไวต่อบุคคลอื่น (mental agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (balanced learning habits and skills) ต้องรู้ว่าอะไรคืออะไรและต้องรู้ให้จริงต้องคิดเป็น คิดได้และบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงานสามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

ยังยุทธศาสตร์ (2552, หน้า 53-54) กล่าวว่า คุณลักษณะอันเป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งสำหรับการเป็นผู้นำ คือ การประพฤติปฏิบัติเช่นไรจึงจะนับได้ว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ สิ่งสำคัญประการแรกก็คือ การดูแลสภาพความเป็นอยู่ที่ดี และการเพิ่มความรู้อให้กับตนเอง การที่ผู้นำสามารถเพิ่มความรู้อให้กับตัวเองได้ก็เท่ากับว่าได้ขจัดจุดอุปสรรคที่ขวางกั้นไว้ จากความเชื่อมั่นที่ผิดเป็นด้านแรกแล้ว โดยจะต้องยุติการกระทำใดๆ ตามใจตนเอง คิดเอง ทำเอง เชื่อมั่นตนเองมากเกินไปจะเท่ากับเป็นการป้องกันมิให้ได้มองเห็นความจริงแท้แน่นอน ในความถูกต้องและความผิดจึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถจะรับการสอนใดๆ ได้ทั้งสิ้น และยังเป็น การสกัดการที่จะยอมรับใน แนวความคิดใหม่เข้ามา ผู้นำที่ดีจะต้องเรียนรู้การกลั่นกรองในสิ่งที่ผ่านเข้ามา ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเปิดประตูความคิดให้กว้างไว้ ดังนั้น การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้อาจต้องใช้ความพยายามอดทนในการขมใจขจัดใจตนเองให้มากเพื่อสร้างคุณสมบัติเฉพาะตนขึ้นมาใหม่ตามคุณลักษณะดังนี้ศึกษาโนบายวัตถุประสงค์ขององค์การให้กระจ่างชัด รู้ซึ่งถึงอำนาจหน้าที่และพันธกิจ (Put the Right People on the Right Place at the Right Time) ในหน่วยงานที่ตนเองดูแลรับผิดชอบ รูปธรรมดำเนินการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันกับทุกฝ่าย ทุกแผนกในองค์การ เพื่อการนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมควบคุม ดูแล และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงงานให้เป็นไปตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอในโลกยุคสารสนเทศ ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารระบบเปิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพ ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right People on the Right Place at the Right Time) ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต ต้องมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานเสมอหน้ากัน ต้องเป็นคนตรงต่อเวลาด้วยความรับผิดชอบ ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่ คือ มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความขยันขันแข็งใน

การงาน รักงานและอุทิศเวลา มีความอยากรู้ อยากเห็น หมายถึงว่าผู้นำที่ดีต้องฟัง จะต้องอ่านมากๆ มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่ดีจะต้องทำอะไรที่แตกต่าง และคิดนอกกรอบ มีการติดต่อสื่อสารซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ต้องเผชิญต่อความเป็นจริงและพูด แต่ความจริงมีลักษณะพิเศษโดยเฉพาะอย่างยิ่งรู้ว่าผิดกับถูกแตกต่างกันอย่างไร และมีความกล้าหาญพอที่จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเท่า นั้นมีความกล้าหาญ การวางท่าใหญ่โต การคุยโวไม่ใช่ความกล้าหาญ ความกล้าหาญในศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่แสดงท่าทางองอาจ แต่ต้องนั่งลงและเจรจาต่อรองด้วยการพูดมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่ดีต้องสามารถทำให้ผู้คนมั่นใจในตัวเขาและมีความรู้สึกมีส่วนร่วม มีความสามารถพิเศษ เป็นสามารถที่แตกต่างที่จะคลี่คลายผู้คน เขาจะทำตามผู้นำถ้าเขามีความศรัทธาในตัวผู้นำ มีความสามารถจริงๆ ผู้นำต้องรู้ว่าทำอะไรอยู่ และต้องมีคนรอบข้าง ที่รู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ด้วยมีสามัญสำนึก คือต้องมีความสามารถในการหาเหตุผล และมีจิตสำนึกที่ดีแก้วิกฤติได้

บัณฑิตแทนพิทักษ์ (อ้างถึงใน อัญชลีพิมพ์พจน., 2553 หน้า, 17-19) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทั้งความสามารถในการบริหารจัดการและมีความสามารถในการเป็นผู้นำคือมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพซึ่งมีคุณลักษณะอยู่ 4 ประการดังนี้

1. ความเสน่ห์หา
2. การคลี่คลาย
3. การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

1. ความเสน่ห์หา(Charismatic) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครูโดยการพูดปลุกเร้าอารมณ์โน้มน้าวจิตใจด้วยการใช้อำนาจที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารผู้บริหารสามารถทำให้ครูเชื่อถือศรัทธาภูมิใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารครูจะรู้สึกอบอุ่นใจเมื่ออยู่ใกล้และภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหารความเสน่ห์หา มักไปด้วยกันกับวิสัยทัศน์ผู้บริหารที่เป็นแบบเสน่ห์หาจะแน่ใจว่าวิสัยทัศน์คือความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของครูนักเรียนผู้ปกครองและชุมชนผู้บริหารจะสร้างเป้าหมายอุดมคติ และนำทุกคนไปสู่ความต้องการอนาคตโดยการปลุกเร้าความเชื่อความศรัทธา ความสามารถของครูให้มีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายที่สูงกว่าดีกว่าตลอดจนทำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่นในตนเองรับรู้ว่าจะทำงานที่นั่นมี

คุณค่าและมีความหมาย ซึ่งจะทำให้ครูเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากกว่าปกติ ทำให้ได้ ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากกว่าและทุกคนมีความสุขความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความเสถียรนี้ จึงเกิดจากความสามารถในการนำของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาทั้งระบบของค์รวม(Holistic) ด้วยการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสำหรับอนาคตของสถานศึกษา คำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อกระตุ้นให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีระบบการทำงานและวัฒนธรรมในการทำงานตลอดจนค่านิยมของสถานศึกษามีการพัฒนาที่ขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. การคลอใจ(Inspiration)เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้กระตุ้นคลอใจครูให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตของสถานศึกษาซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จนั้นโดยการอธิบายให้เห็นคุณค่าของเป้าหมายและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ผู้บริหารจะสื่อวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ทุกคนเข้าใจและทำให้ทุกคนร่วมกันสานวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ทั้งโดยการพูด การเขียน การกระทำและสัญลักษณ์ที่เน้นความผูกพันและความมุ่งมั่นพยายามของทุกคน ทำให้ทุกคนก้าวหน้าพ้นจากความสนใจตนเองเพื่อเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่าตามภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องมีความสามารถในการกระตุ้นคลอใจสร้างระบบการสื่อสารการประสานงานและระบบข้อมูลสารสนเทศสร้างและพัฒนาทีมงานกลุ่มต่างๆ ตลอดจนการจัดระบบโครงสร้างของสถานศึกษาให้เหมาะสมยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพที่จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำเหนือกลุ่มผู้นำต่างๆในสถานศึกษา

3. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นกระบวนการที่มีผู้บริหารให้ความสนใจดูแลครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิดผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกันช่วยเหลือชี้แนะการทำงานเมื่อครูต้องการด้วยความเข้าใจผู้บริหารจะร่วมทำงานกับคณะครูและร่วมในกิจกรรมการพัฒนาครูตลอดจนส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ครูที่ดีที่สุด โดยช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำของครูอีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้นและสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของครูได้เป็นอย่างดี การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลไม่ใช่เป็นเพียงการยอมรับความต้องการของครูเท่านั้น

แต่ยังเป็นการปลุกเร้า กระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมและยกระดับความต้องการของครูให้สูงขึ้น ผู้บริหารยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสบการณ์ของครูให้สูงยิ่งขึ้น เช่น มอบงานที่ทำ ทายเพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ครูจะไปทำนอกเหนือจากที่คาดหวังไว้เพื่อให้ครูมีโอกาสนในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพผู้บริหารที่จะเป็น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นจะต้องมีความสามารถเชิงมนุษย์รู้จักเข้าใจและมีความสัมพันธ์อัน ดีกับครูทุกคนเป็นผู้นำทางความคิดเป็นที่ยอมรับศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีสามารถ สร้างและพัฒนาครูให้เป็นผู้ในสถานศึกษาเพราะผลสำเร็จของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพไม่ได้วัดแต่เพียงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ออกมาจากการ ปฏิบัติงานเท่านั้นแต่ยังวัดที่ผู้นำสามารถสร้าง และพัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและมีประสิทธิผลด้วยเช่นกัน

#### 4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual Stimulation)เป็น

กระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักในปัญหากระตุ้นสร้างระบบการคิดและเรียนรู้ วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มียุทธศาสตร์ในการคิดและการแก้ปัญหาด้วยวิธีการ ใหม่ๆผู้บริหารจะกระตุ้นการใช้ปัญญาและความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ไข ปัญหาส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นโดยมีเหตุผลสนับสนุน ผู้บริหารจะกระตุ้นให้ครู ตระหนักในการคิดแบบจินตนาการสร้างสรรค์ ตลอดจนมีความเชื่อและค่านิยมของตนเอง และสนับสนุนส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาของผู้บริหารนี้จะทำให้ครูได้พัฒนาความสามารถที่จะ แก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมนั้นๆสิ่งสำคัญของกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารนี้ จะทำให้ครูได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพด้วยตนเอง และนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้วยความผูกพันดังนั้นผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพจึงต้องพัฒนาระบบกระบวนการและวิธีการคิดและการปฏิบัติงานต่างๆใน สถานศึกษาโดยเฉพาะระบบการวางแผนการปฏิบัติงานตามแผนการกำกับติดตาม ประเมินผลและรายงานของครูทั้งที่เป็นรายบุคคลและทีมงานหรือระบบกลุ่มของหมวด/ งาน หรือฝ่ายในสถานศึกษารวมทั้งภาพรวมของสถานศึกษาทั้งระบบทั้งหมดผู้บริหาร จะต้องสร้างสรรค์ระบบจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ดีสร้างและพัฒนาทีมงาน และการบริหารจัดการให้เกิดกระบวนการคิดและตัดสินใจร่วมกันเพื่อความสำเร็จของ สถานศึกษา

ไชยา ภาวะบุตร (2554, หน้า 11-15) ได้กล่าว ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของ ผู้บริหารมืออาชีพไว้ ดังนี้

### 1. นักบริหารมืออาชีพต้องมีวิสัยทัศน์และคิดอย่างสร้างสรรค์

การมีวิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญของนักบริหารมืออาชีพ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีจุดเริ่มต้นจากความคิดที่สร้างสรรค์ สามารถคิดอย่างเป็นระบบ คิดอย่างมีจินตนาการ โดยคิดและมองไปข้างหน้าเพื่อมุ่งหวังให้องค์กรประสบความสำเร็จ

นักบริหารมืออาชีพจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ปัจจุบันองค์กรกำลังทำอะไรอยู่ กำลังอยู่ที่ใด นักบริหารมืออาชีพจะต้องวิเคราะห์แนวโน้มพัฒนาการของโลก ในศตวรรษที่ 21 ได้ ต้องพยายามหาความรู้และช่วยวิเคราะห์ว่า โลกในอนาคตจะเป็นอย่างไร การเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิทยาการสมัยใหม่ในด้านต่างๆ และสามารถวิเคราะห์ ทิศทางการพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศในอนาคตได้ด้วย

### 2. นักบริหารมืออาชีพต้องพัฒนาความคิดและพัฒนาความรู้อย่างไม่หยุดยั้ง

นักบริหารมืออาชีพคือนักบริหารยุคใหม่ จึงต้องพัฒนาทักษะด้านความคิดและความรู้ (Conceptual skill) ของตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อทำสิ่งต่างให้ดีขึ้น การเป็นคนฉลาดและมีความรู้ใหม่อยู่เสมอ นอกจากจะทำให้ผู้บริหาร ได้พิจารณาอย่างถูกต้องและตัดสินใจได้ดีขึ้น ส่วนหนึ่งยังเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของนักบริหารให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น โดยนักบริหารมืออาชีพต้องมีความรู้ความสามารถอย่างลึกซึ้งในงานที่ทำ ได้แก่ ความรู้เชิงบริหาร เช่น บริหารองค์กร บริหารงาน บริหารคน บริหารการเปลี่ยนแปลงความรู้ในวิทยาการสมัยใหม่ เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านนโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับงานและนักบริหาร ยังต้องมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งความรู้ด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (ไชยา ภาวะบุตร, 2554, หน้า 209) ประกอบด้วย

#### 1. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม

##### 1.1 คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

##### 1.2 การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา

1.3 การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรม  
จริยธรรม

2. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ

2.1 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

2.3 การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.4 การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

3. การเป็นผู้นำด้านวิชาการ

3.1 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ

3.2 การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้

3.3 การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา

3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

3.5 การประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

4. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ

4.1 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่  
ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต

4.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

4.3 ผู้บริหาร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.4 ความบริหารความขัดแย้ง

4.5 การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4.6 เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน

5.1 การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อสังคมและชุมชน

5.2 การบริหารบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

6. การเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

6.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6.2 มีจิตวิญญาณการเป็นนักบริหาร

6.3 เป็นผู้นำทางการศึกษา

6.4 มีความรู้ความสามารถในการบริหาร



## 6.5 มีผลงานที่แสดงถึงความสามารถในการบริหาร

สถานศึกษา

## 6.6 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร

นอกเหนือจากความรู้ดังกล่าวข้างต้นแล้ว นักบริหารมืออาชีพยังสามารถที่จะเรียนรู้และเพิ่มพูนความชำนาญแก่ตนเอง โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และการเรียนรู้ผู้นำคนอื่นๆ ที่มีความสามารถเป็นต้นแบบที่ดีได้ นอกจากนี้แล้วนักบริหารยังสามารถที่จะเรียนรู้โดยวิธีการสังเกตความเป็นไปของสิ่งต่างๆ รอบข้างทั้งภายในและภายนอกองค์กร พยายามเรียนรู้ว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้นรอบตัวเรา แล้วนำมาคิดวิเคราะห์อยู่เสมอเพื่อให้เกิดความคิดทางการบริหารที่ถูกต้องแม่นยำที่สุด ซึ่งคุณสมบัติการพัฒนาความคิดและความรู้อย่างไม่หยุดหยั่งสามารถทำให้นักบริหารมืออาชีพนำความรู้ที่ได้มานั้น มาปรับปรุงพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ดีขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะความเป็นนักบริหารมืออาชีพจะต้องคิดและตัดสินใจให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย จึงจะได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง

### 3. นักบริหารมืออาชีพต้องมีทัศนคติในเชิงบวกอยู่เสมอ

โดยปกตินักบริหารมืออาชีพจะต้องประสบปัญหาความยุ่งยากต่างๆ เสมอ ดังนั้นนักบริหารมืออาชีพที่ประสบความสำเร็จในการก้าวผ่านอุปสรรคปัญหาไปได้ด้วยดีนั้น จึงต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้ควบคุมทัศนคติ และสามารถเลือกแนวคิดและวิธีที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขสถานการณ์นั้นได้ รวมถึงจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดในเชิงบวกอยู่เสมอ การควบคุมทัศนคติก็เหมือนกับการควบคุมตนเองไม่ให้แสดงออกทางอารมณ์ผ่านทางสีหน้า น้ำเสียง และท่าทาง ในยามที่รู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ ทั้งนี้เพราะนักบริหารที่ดีต้องเป็นผู้รู้จักยืดหยุ่น และสามารถรับมือกับทุกสิ่ง หรือตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ได้อย่างดี

นอกจากนี้แล้ว นักบริหารมืออาชีพควรจะมีอารมณ์ขันด้วย เพราะอารมณ์ขันจะทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างได้อย่างเข้าใจมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านดีหรือด้านร้าย จะทำให้ปัญหาทุกปัญหาเป็นโอกาสที่ดีงาม หรือเป็นพลังผลักดันให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีสติดีขึ้น อารมณ์ขันจะเป็นเครื่องปรับอารมณ์และคลี่คลายสถานการณ์ที่ตึงเครียด การทำให้คนสบายใจด้วยอารมณ์ขัน ได้ยิ้ม ได้หัวเราะ เป็นการทำให้คนกล้าเปิดใจต่อกันมากขึ้น และยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ การเป็นผู้ควบคุมทัศนคติได้ เป็นคนอารมณ์ดี มีอารมณ์ขัน รู้จักยืดหยุ่น และมีความคิดในทางบวกหรือสร้างสรรค์อยู่เสมอ จะทำให้นัก

บริหารมืออาชีพเป็นผู้ควบคุมและสามารถจัดการให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดีทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะสถานการณ์จะรุนแรงเพียงใด

#### 4. นักบริหารมืออาชีพต้องมีบุคลิกภาพที่ดี

บุคลิกภาพที่ดีเป็นคุณสมบัติที่ช่วยเสริมเสน่ห์ สร้างความน่าเชื่อถือ น่าเคารพแก่นักบริหารมืออาชีพ คุณสมบัติเบื้องต้นของการมีบุคลิกภาพที่ดี คือ การมีความมั่นใจในตนเอง ทั้งความมั่นใจภายในใจ และการแสดงออกทางกิริยาภายนอกให้ผู้อื่นได้เห็น โดยไม่มีความหวาดหวั่น นักบริหารที่ดีจะสร้างบุคลิกที่โดดเด่นขึ้นมาจากความมั่นใจในตนเอง ความมั่นใจจะทำให้เกิดความกล้าหาญ ด้วยการมีจิตใจที่พร้อมเผชิญสถานการณ์ต่างๆ ด้วยความมั่นคง นักบริหารมืออาชีพต้องกล้าที่จะแสดงออก ถึงความคิด กล้าที่จะกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ กล้าที่จะเสี่ยงในการลงทุนโครงการใหม่ๆ ซึ่งการแสดงออกทางความคิดของผู้บริการนั้น แน่ใจว่าจะต้องมีผู้ที่เห็นด้วยและผู้ที่ไม่เห็นด้วยในความคิดนั้น ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดา ดังนั้น นักบริหารมืออาชีพจึงต้องไม่หวาดหวั่นต่อคำคัดค้าน คำวิพากษ์วิจารณ์ การโจมตี การเย้ยหยันจากบุคคลรอบข้างที่เป็นอุปสรรค ต่อการก้าวไปข้างหน้า หากเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ตนคิดและตัดสินใจถูกต้องที่สุดแล้ว

ขณะเดียวกันการมีความมั่นใจในตนเองและมีความกล้าหาญก็เป็นดาบสองคมได้เหมือนกัน หากมีสองสิ่งนี้มากเกินไป ก็จะทำให้แก่นักบริหารมืออาชีพ กลายเป็นนักบริหารมือถือมือ เพราะการมีความมั่นใจในตัวเองและความกล้าหาญที่มากเกินไป จะทำให้ละเลยที่จะให้ความสำคัญกับความคิดของผู้อื่น กลายเป็นผู้นำที่เผด็จการทางด้านความคิดไปโดยไม่รู้ตัว จึงเปรียบเสมือนผู้บริหารมือถือมือ ไปบังคับให้ผู้อื่นกระทำตามความคิดของตน นักบริหารมืออาชีพที่ประสบความสำเร็จต้องมีความอ่อนน้อมต่อผู้อื่นด้วย การรู้จักวางตัวได้อย่างเหมาะสม รู้จักการพูดอย่างอ่อนน้อมถ่อมตน และหลีกเลี่ยงการคุยโตโอ้อวด หรือแสดงความยกย่องถึงความเก่งความสามารถของตนเองและพึงระลึกอยู่เสมอว่าสิ่งดีๆ ที่พูดถึงตนเองนั้น จะฟังดูดีกว่าเมื่อคนอื่นเป็นผู้พูด

บุคลิกภาพอีกประการหนึ่ง คือ ความอดทน นักบริหารมืออาชีพจะต้องไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคใดๆ ได้อย่างง่ายดาย แต่มีความมุ่งมั่น ความตั้งใจ ความอดทนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำทุกอย่างได้ตามที่ต้องการ แต่ผู้บริหารควรยอมแพ้หากอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย เช่น การนำทรัพยากรอันมีค่าไปลงกับโครงการที่ไม่เป็นผล หรือนำคนดีไปสู่วิธีในโครงการที่เลวร้าย นักบริหารมืออาชีพควรรู้ว่าเมื่อใดควรยึดไว้เมื่อใด

ควรปล่อย การมีความมั่นใจในตนเอง ความกล้าหาญความอ่อนน้อมถ่อมตน และการมีความอดทน ถือว่าเป็นบุคลิกภาพที่จะสร้างความรักและความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ แก่ลูกน้องของนักบริหารมืออาชีพได้

#### 5. นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม

การมีคุณธรรมเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่งของนักบริหารมืออาชีพ เพราะส่วนที่สำคัญของผู้ที่อยู่ตำแหน่งระดับสูง แต่อยู่ที่การเป็นคนดีและมีความซื่อสัตย์อย่างแท้จริง การเป็นคนดี คือ การตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ใช่สิ่งที่คนนิยมชมชอบ โดยการตัดสินใจเหล่านั้นจะต้องทำให้ผู้คนเคารพไม่ว่าจะชอบหรือไม่ชอบก็ตามการเป็นคนดีขึ้นอยู่กับระบบคุณค่าเรียบง่าย คือ ความเคารพผู้คน และการเป็นคนดีจะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีความสุข นักบริหารจะมีบุคลิกอบอุ่นและใส่ใจผู้อื่น ขณะเดียวกันก็เข้มแข็งและทำให้สำเร็จจุลวง

นอกจากนักบริหารมืออาชีพจะเป็นคนดีมีคุณธรรมทางการบริหารแล้ว นักบริหารยังต้องสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีคุณธรรมด้วย และการส่งเสริมจนกลายเป็นวัฒนธรรมอันดีขององค์กร คุณธรรมที่ควรมีในองค์กร เช่น ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย ความจริงใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความรับผิดชอบต่อองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ ความมีคุณธรรมและส่งเสริมให้เกิดคุณธรรมของนักบริหารมืออาชีพนั้น จึงนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีขององค์กร ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาพรวมของสังคมประเทศต่อไป

#### 6. นักบริหารมืออาชีพจะต้องรู้จักสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

นักบริหารมืออาชีพคือผู้ที่จะนำพาองค์กรหรือบุคคล จากจุดที่กำลังยืนอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดที่ควรอยู่ในอนาคต ซึ่งการนำพาของนักบริหารจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสื่อให้ผู้ตามเข้าใจอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายและวิธีการ การสื่อสารของนักบริหารอาจมีหลายวิธีด้วยกัน อาทิเช่นการสื่อสารโดย การพูด นักบริหารที่ดีควรคิดก่อนพูด เมื่อพูดออกมาควรสื่อให้กระชับและตรงประเด็น การคิดก่อนพูดจะทำให้ผู้บริหารคุณฉลาดขึ้น ไม่ต้องพูดซ้ำซ้อน ลดโอกาสที่จะพูดติดอ่าง การวางแผนการพูดจึงเป็นเครื่องมือการสื่อสารที่ได้ผลสำเร็จที่ดี แต่ทั้งนี้ นักบริหารควรที่จะรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจด้วย ควรตั้งประเด็นถามผู้อื่นบ้าง เพราะคำถามจะทำให้ได้รับรู้ข้อมูลใหม่ๆ หรือทำข้อมูลเก่าที่มีอยู่ให้กระจ่างชัดขึ้น โดยพึงระวังคำถามที่ทำให้ผู้รับฟังรู้สึกไม่สบายใจ และอย่าถามเพื่อ

### ดึงดูความสนใจ

การสื่อสารโดย การใช้ภาษากายเป็นการสื่อสารโดยทางอ้อมของผู้บริหาร เช่น การยิ้ม การตบไหล่ลูกน้อง การเดินรอบองค์กรเพื่อทำตนให้ผู้อื่นเห็น และการพูดคุยกับพนักงานเพื่อให้เกิดความใกล้ชิด การใช้ภาษากายจะทำให้ลูกคั่นเคยกับผู้บริหารและไม่รู้สึกรังเกียจเมื่อต้องสื่อสารกับนักบริหาร ซึ่งจะทำให้นักบริหารมีอาชีพได้ ข้อมูลที่ครบถ้วน หรือได้ข้อมูลในเชิงลึกมากกว่าผู้บริหารที่ทำตัวห่างเหินจากลูกน้อง หรือเป็นนักบริหารที่อยู่บนหอคอยต้องรอให้ลูกน้องปีนป่ายขึ้นไป

การสื่อสารโดยการแสดงละคร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกน้อง เช่น ในฐานะผู้นำจะต้องพูดอย่างมีพลัง เรียกร้องความสนใจ และทำให้อยู่ในความทรงจำของผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงละครเป็นเคล็ดลับการบริหารอย่างหนึ่ง ที่นักบริหารจำนวนมากอาจไม่ยอมรับว่ากำลังไม่สบายใจ แต่ต้องทำให้เหมือนว่าไร้กังวลใดๆ ตลอดเวลา หลายครั้งที่ทำให้ตนเองดูสุขุม เยือกเย็นทั้งๆ ที่ข้างในร้อนเป็นไฟ นักบริหารต้องรู้จักผ่อนคลาย เชื้อมน และมีความสามารถต่อหน้าคู่แข่ง ผู้บริหารต้องแสดงว่ากำลังสนุกกับสิ่งที่ทำ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพประการสุดท้ายคือ การเล่าเรื่องที่ดี นักบริหารที่เป็นนักเล่าเรื่องที่ดี ทำให้เป็นผู้มีเสน่ห์แตกต่างจากผู้บริหารคนอื่น เพราะสามารถทำให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดของผู้เล่า วาดภาพให้ชัดเจน ทำให้ประเด็นที่พูดถึงมีชีวิตชีวาขึ้น ทำให้เรื่องมีสีสัน นักบริหารที่ดีมักใช้เรื่องเล็กน้อยจากเกล็ดประวัติมาช่วยในการอธิบายสร้างเรื่อง และวาดภาพเพื่อให้สื่อสารได้อย่างดี ทำให้ข้อมูลที่สื่อไปนั้นน่าจดจำ ชัดเจน เป็นประโยชน์และเหมาะสม โดยผู้บริหารอาจแทรกเรื่องที่เล่าอย่างเหมาะสมในบทสนทนา ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความทรงจำที่ดี เพื่อสามารถนำมาเล่าได้ตามโอกาสที่เหมาะสมและต้องจำให้ได้ว่าเรื่องนั้นเล่าให้ใครฟังมาบ้างแล้ว

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2554, หน้า 193-197) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพโดย แบ่งออกเป็น 2 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะทางวิชาชีพ

##### 1.1 มีความเป็นนักบริหารจัดการ

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพนอกจากจะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว จะต้องนำมาวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ต่อการบริหารงานวิชาการ บริหารงานบริการนักเรียนนักศึกษา บริหารการเงิน และบริหารทั่วไป ซึ่งจะต้องใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรระดับต่างๆ ซึ่งเปรียบเสมือนเพื่อนร่วมอาชีพ ที่ผู้บริหารต้องยกย่องให้เกียรติ ร่วมปรึกษาหารือเพื่อขอความคิดเห็น รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพ ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย

เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว และต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น จึงควรเป็นนักวิจัยอยู่เสมอ การเป็นนักวิจัยอยู่ตลอดเวลาสามารถเป็นได้โดยการเรียนรู้จากสิ่งเกิดเกี่ยวกับคน สิ่งของ หรือเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงรอบตัว แล้วศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางหรือวิธีการบริหารที่ถูกต้อง

สำหรับในการบริหารจัดการนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพควรนำเอาหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลังที่ใช้ธรรมในการบริหารองค์กรมาใช้เพื่อให้ดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม (Participation) มีความโปร่งใส (Transparency) สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ไม่มีการคอร์รัปชันในองค์กร ซึ่งเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดี

### 1.2 มีความเป็นผู้นำทางการศึกษา

นักบริหารสถานศึกษามีอาชีพจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ทางการศึกษา สนใจงานวิจัย และวิทยาการใหม่ๆ เป็นผู้รับผิดชอบความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ ร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพ รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สร้างความรักความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลดีสูงสุด

### 1.3 มีความเป็นผู้ที่มีความสามารถทางวิชาการ

ความเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการเป็นลักษณะเบื้องต้นของบริหารสถานศึกษามีอาชีพ ซึ่งแสดงให้เห็นในรูปแบบของผลงานทางวิชาการ บทความ งานวิจัย งานนวัตกรรม การศึกษาที่มีพื้นฐานจากวิชาการชั้นสูง งานตำราหรือเอกสาร วิชาการเผยแพร่ต่างๆที่เป็นที่รู้จักในแวดวงการบริหารหรือวงการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลงานวิชาการเหล่านี้ นอกจากจะเป็นการสะท้อนถึงการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว ยังจะเป็นส่วน

สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความศรัทธาให้แก่บุคลากรของสถานศึกษา นักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคคลทั่วไปได้อีกด้วย

นอกจากนี้แล้วผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน และความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ ความรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้จะสัมพันธ์กับการเป็นผู้มีความสามารถและเป็นผู้นำทางวิชาการ เนื่องจากผู้บริหารที่มีความรู้ความชำนาญสูงในเรื่องหลักสูตรและการสอนจะได้รับการยอมรับเป็นผู้นำทางวิชาการไปโดยอัตโนมัติ และยังเป็นการสร้างศรัทธาต่อบรรดาครู อาจารย์บุคลากรทางการศึกษา และแวดวงการบริหารสถานศึกษา ได้เป็นอย่างดี

#### 1.4 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการปฏิรูปที่มีการเปลี่ยนแปลงการศึกษาค่อนข้างมาก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจะต้องมีความรู้ความเข้าใจให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องรู้ถึงจุดหมายของการปฏิรูปการศึกษา ที่ต้องการพัฒนาเยาวชนและคนไทยในอนาคตให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง คิดดี ทำงานดี มีความเป็นไทย สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์โลกสังคมที่เปลี่ยนแปลง มีความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีความรู้ด้านหลักสูตรที่การพัฒนาหลักสูตรสู่แนวใหม่ ที่การตอบสนองของผู้เรียนและชุมชนมีความรู้การปฏิรูปวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา จะปฏิรูปสู่ระบบและการปฏิรูปครูสู่แนวใหม่ ปรับกระบวนการใช้และพัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง นอกจากนี้สาระของการปฏิรูปการศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพยังมีภารกิจในด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและภารกิจเฉพาะ และการดำเนินการเรียนการสอนที่ต้องเป็นไปตามแนวการจัดการศึกษา

#### 1.5 มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาในด้านการบริหาร การพัฒนาการเรียนการสอน การประเมินผลการศึกษา การใช้พัฒนาบุคลากร ใช้ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลองค์กร และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษา การมีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารจะทำให้สถานศึกษามี

ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น และยังเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

### 1.6 มีสัมพันธอันดีกับชุมชนและสังคม

การจัดการสถานศึกษาในอนาคตจะเป็นหน้าที่ของคนไทยทุกคนที่จะเข้ามาช่วยพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจึงต้องส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับทุกๆ ส่วนในสังคม ไม่ว่าจะเป็นพ่อ แม่ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรท้องถิ่น องค์กรธุรกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรภาครัฐ เพื่อสร้างความร่วมมือและสนับสนุนทางการศึกษา ขณะเดียวกันสถานศึกษาซึ่งเป็นสถาบันทางสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จะต้องทำหน้าที่บริการทางวิชาการแก่สังคมด้วย

## 2.คุณลักษณะส่วนบุคคล

### 2.1 มีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจำเป็นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เพราะหากเป็นผู้ที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ก็จะเป็นผู้บริหารที่มีความคิดแคบ มองอะไรไม่กว้างไกล ทำให้ไม่คิดริเริ่มที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ไม่สามารถนำสถานศึกษาให้มีคุณภาพและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตได้ ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจึงควรมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้โดยการเปิดใจให้และแสวงหาความรู้ข่าวสารใหม่ๆ อยู่เสมอ

การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์จะทำให้เป็นผู้มองทิศทางในอนาคตขององค์กร และนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ การมีวิสัยทัศน์คือการเป็นคนที่มองเห็นการณ์ไกลมองไปให้เหนือความรับผิดชอบที่มีอยู่ในปัจจุบัน มองไปให้เห็นภาพรวมของการศึกษา และรับรู้ถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา มองเห็นถึงบทบาทของสถานศึกษาต่อชุมชนต่อท้องถิ่น และสามารถมองกว้างไกลไปถึงสังคมไทยสังคมโลก ซึ่งทำให้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มทางการศึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายเพื่อปรับปรุงพัฒนา รวมถึงการจัดการศึกษาที่ตอบสนองของความต้องการของชุมชนและสังคมได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2.2 การมีความสามารถในการแสวงหาแหล่งเงินทุน/บริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

จากข้อจำกัดด้านงบประมาณในปัจจุบัน ทำให้การระดมจากแหล่งลงทุน และการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ กลายเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในอนาคตพึงให้ความสนใจ รูปแบบในการระดมเงินทุนอาจมาจากการประสานงานต่างๆ โดยเฉพาะภาคธุรกิจเอกชน บุคคลต่างๆ และศิษย์เก่า และดำเนินกิจกรรมเพื่อการศึกษาที่เป็นแหล่งสำคัญของเงินทุนในอนาคต และจากการที่สถานศึกษาจะมีสภาพเป็นนิติบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจะต้องบริหารงบประมาณ ตรวจสอบการใช้งบประมาณในด้านต่างๆ ของหน่วยงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันการทุจริต

### 2.3 มีคุณธรรมจริยธรรม

การเป็นคนยึดคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ตั้งในการบริหาร นั้นคือ ชื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม จะเป็นการสร้างความไว้วางใจจากบุคลากรได้มาก และเป็นการนำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และการให้ความร่วมมือ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องการแบ่งพรรคพวก หรือการเลือกปฏิบัติเพราะจะได้รับการประเมินอย่างเที่ยงธรรม ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์แผนงาน นโยบายและวิสัยทัศน์การพัฒนสถานศึกษา

### 2.4 มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพควรเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมไทย โดยอาศัยเอกลักษณ์ไทยเป็นจุดแข็งในการดำเนินงาน การส่งเสริมกิจกรรมในสถานศึกษา และการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา ส่งเสริมคุณค่าบางอย่างที่สำคัญ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง เช่น การให้คุณค่าแก่ระบบอาวุโส การแสดงออกในเรื่องกตัญญู การแสดงความเมตตา กรุณา มีจรรยาบรรณผู้ดีเห็นค่าของสิ่งที่ดีของไทย และแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยสันติวิธี เป็นต้น

### 2.5 มีบุคลิกภาพที่ดี

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่มีบุคลิกภาพที่ดี จะสร้างความน่าเชื่อถือ มีเสน่ห์ และสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้อื่นอย่างร่วมงานด้วย บุคลิกภาพเป็นภาพรวมทั้งหมดของพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นและพัฒนาได้ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีองค์ประกอบของบุคลิกภาพที่ดี 3 ประการด้วยกัน



กล่าวคือ ประการแรก เป็นผู้มีศิลปะในการพูด มีน้ำเสียงพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย ผู้บริหารต้องใช้ศิลปะในการพูดเป็นเครื่องมือในการโน้มน้าวบุคลากรให้เกิดความศรัทธาและให้ความร่วมมือต่อการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ประการที่สองการแต่งกาย ผู้บริหารเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กร ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ดังนั้น จึงควรแต่งกายให้สะอาด เรียบร้อย และเหมาะสมกับกาลเทศะ เพราะจะช่วยเสริมบุคลิกภาพให้ดูภูมิฐาน สง่างาม น่าเลื่อมใส และเป็นทีศรัทธาแก่ผู้พบเห็นและพูดคุยด้วย ประการสุดท้าย ความคิด ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพต้องเป็นผู้มีทัศนคติในทางบวก มีความคิดดี มีความคิดในทางสร้างสรรค์อยู่เสมอ ความคิดเป็นบุคลิกภาพที่อยู่ในภายใน แต่สามารถแสดงออกผ่านพฤติกรรมคำพูดและการกระทำ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความคิดดีอยู่เสมอ

Bass and Stogdill (1990, หน้า 80-81) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ไว้ดังนี้ คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ ความเด็ดขาดและความราบรื่นในการใช้ความคิด ตลอดจนการตัดสินใจคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว มีความตื่นตัว มีคุณธรรมยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือปฏิบัติกันคุณลักษณะทางด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกันผู้อื่น ความสามารถที่ได้รับการยกย่อง เป็นที่ยอมรับ และมีเคล็ดลับในการบริหารจัดการ

Bennis (1989, p. 7) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนจะไม่เหมือนกันผู้นำที่ดีแต่ละคนเมื่ออยู่ในแต่ละหน่วยงานหรือสภาพแวดล้อมที่ต่างกันก็จะมีบุคลิกภาพ และการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมจะมีคุณลักษณะร่วมกันประการที่เห็นเด่นชัด ดังนี้ คือการมองการณ์ไกล (A Guiding Vision) หมายถึง ผู้นำจะต้องมองกว้างไกลในหน่วยงาน ของตนเองและหน่วยงานภายนอก ต้องมองการณ์ไกลในปัจจุบัน และอนาคตความกระตือรือร้น (Passion) หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมีพลังที่จะผลักดันสิ่งต่างๆ ให้มีขึ้นให้เกิดขึ้นในองค์การ ไม่ใช่ผู้วางเฉย หรือปล่อยวางไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตาม ความมีคุณธรรม (Integrity) หมายถึง เป็นผู้มีศักดิ์ศรียืนหยัดในความซื่อสัตย์ชอบธรรม ถูกต้องและความยุติธรรมมากกว่าความถูกต้อง ถึงแม้บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวดก็ตาม มีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Trust) ผู้นำจะต้องมีความจริงใจ สามารถพิสูจน์ตัวเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเป็นคนที่เชื่อถือได้ทั้งในการพูดและการกระทำมีความสนใจใฝ่รู้ (Curiosity) ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถ และถูกท้าทายด้วยสภาพความเปลี่ยนแปลงที่

รวดเร็วของโลก ดังนั้นผู้นำต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาที่มีความกล้าหาญ (Daring) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกล้าในการคิด การแสดงออกและกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบไม่ว่าสิ่ง ที่ทำไปแล้วจะดีหรือไม่ดีก็ตาม

Dessler (1998, p. 78) กล่าวถึง การเป็นผู้นำบุคคล และองค์การใน ศตวรรษที่ 21 ในประเด็นคุณลักษณะของผู้นำว่าควรมีลักษณะเฉพาะ 6 ลักษณะ คือผู้นำ ต้องมี แรงขับและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ (LeadersHave Drive) คือ ผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจจากภายในตัวเองมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอกผู้นำจะต้องมีความ ต้องการที่จะนำ (LeadersWant to Lead) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลมีพลังอำนาจ มากกว่าผู้ตามและมีความจริงจัง ชอบเป็นผู้นำมากกว่าเป็นผู้ตามผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม (Leaders Has Honesty and Integrity) คือผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม มีความจริงใจ ยุติธรรมและมีใจกว้าง ต่อผู้ตามผู้นำต้องมีความตัดสินใจที่ดี (Leaders Make Good Decision) คือผู้นำต้องใช้ความรู้และสติปัญญา ประสบการณ์และมีข้อมูลที่ เพียงพอในการตัดสินใจ เพื่อการตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง (A Leader Has Self-Confidence) คือผู้นำจำเป็นต้องเป็นตัวของตัวเองไม่เชื่อผู้อื่น โดยไม่มี เหตุผล ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องใช้เพื่อการตัดสินใจเป็น อย่างมากผู้นำต้องรู้เกี่ยวกับวงการด้านธุรกิจ (The LeadersKnows Business) คือผู้นำที่ดี ต้องรู้ในด้านธุรกิจ การตลาด เพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาประกอบ ในการคิด พิจารณาและ ตัดสินใจในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารนั้นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะทาง บุคลิกภาพ ทางด้านสังคม เฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถ มีทักษะกระบวนการ บริหารที่ดีซึ่งจะทำให้เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สามารถนำพาองค์กรให้ทำงานให้ บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3. ความมีประสิทธิผลในการทำงานของครูผู้สอน

#### ความหมายของประสิทธิผล

มีนักวิชาการให้ความหมายหรือนิยามของประสิทธิผลไว้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับลักษณะและหน้าที่ขององค์กร ดังนี้

ดำรงศักดิ์ สุดเสน่ห์ (2551, หน้า 46) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้ง ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนจนบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ฉันทลาวันย์สารสุข (2553, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้มีการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมบูรณาการ ผลผสมผสาน คงสภาพของโรงเรียนให้เกิดความพึงพอใจและผลสำเร็จของการทำงานให้โรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และรวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลโดยภาพรวมทั้งหมด

มณฑาทิพย์ฤทธิมิ่งคล (2553, หน้า 28) กล่าวว่าประสิทธิผลหมายถึง ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาและความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการการผสมผสานการคงสภาพความสมบูรณ์บุคคลากรมีส่วนร่วมและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในเชิงการบริหาร การศึกษาถือว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะองค์การดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนกับประสิทธิผลขององค์การสามารถนำแนวความคิดมาประสานและปรับให้เหมาะสมกับสภาพงานในโรงเรียนได้และโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความเสียสละมีการประสานงานนิเทศกำกับดูแลเพื่อให้การจัดการศึกษาสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายของหลักสูตรได้

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (มาตรฐานครูสภา, 2556, หน้า 69)

ผู้ประกอบการวิชาชีพครู ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ

4. พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน  
 5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ  
 6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
9. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
10. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
11. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
12. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

ภรณ์รักษ์ พลดี (2556, หน้า 15) ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การสามารถปรับตัวให้ดำรงอยู่และพัฒนาต่อไปได้ และส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

จากมาตรฐานการปฏิบัติงานครูสภา (2546, หน้า 69)

ข้อ 11 ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานคือต้องมีประสิทธิผลการทำงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอันสืบเนื่องตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้มีองค์กรวิชาชีพ คือ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกว่า ครูสภา มีหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาวิชาชีพ ประสาน ส่งเสริม การศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้ประกาศใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเพื่อเป็นแนวปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน จำนวน 12 ข้อ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องปฏิบัติตนและ กำกับ ติดตาม สนับสนุนให้ครูในโรงเรียน เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด คือมาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานวิชาชีพครูอยู่เสมอมาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึง ผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน มาตรฐานที่ 3 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้ปฏิบัติได้เกิดผลจริงมาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอมาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดย

เน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียนมาตรฐานที่ 7 รายงานการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบมาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างแก่ผู้เรียนมาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในโรงเรียน อย่างสร้างสรรค์มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ในชุมชน มาตรฐานที่ 11 การแสวงหา และการใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนามาตรฐานที่ 12 การสร้างโอกาสให้แก่ผู้เรียน ได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

ประสิทธิผล หมายถึง การดำเนินงานการบริหารงานที่มุ่งให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้และส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ (กาญจนา ภาวงศ์ ,2557, หน้า 43)

แต่อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือ ครูต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ซึ่ง มณฑาทิพย์ ฤทธิมลลล(2553,หน้า 3) กล่าวไว้ว่า การที่ครูจะปฏิบัติงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพนั้นเป็นการอยาก ผู้บริหารต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูเพื่อให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานซึ่งความพึงพอใจในการทำงานของครูนี้ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคน เมื่อครูมีความพึงพอใจในการทำงานและได้รับการสนับสนุนในการเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่งได้รับรางวัลตอบแทน ได้เพิ่มเงินเดือน ได้รับสวัสดิการต่างๆและมีผู้ร่วมงานที่ให้ ความร่วมมือแนะนำ และคอยช่วยเหลือในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith, Kendall &Hulin, 1968) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจไว้ 5 ประการ ก็คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่ตรงกับความรู้ เป็นงานที่ถนัดและมีความน่าสนใจโอกาสที่จะทำงานนั้น สำเร็จและเจริญก้าวหน้า ค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติมีความเป็นธรรม การเลื่อนตำแหน่ง คือ การได้รับการสนับสนุนเลื่อนระดับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น การควบคุม หรือการบังคับบัญชา เช่น การมอบหมายงาน การควบคุมดูแล และผู้ร่วมงานเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กัน ให้การสนับสนุน จะเห็นได้ว่าถ้าครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว จะปฏิบัติงานให้องค์กรนั้นอย่างเต็มกำลัง ความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความขยันหมั่นเพียร องค์กรนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังนี้

ณัฏฐาวัลย์ สารสุข (2553, หน้า 35) ให้ความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ โรงเรียนที่มีความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้มี

การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมและบูรณาการ ผสมผสาน  
 คงสภาพของโรงเรียนให้เกิดความพึงพอใจและผลสำเร็จของการทำงานให้โรงเรียนเกิด  
 ประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการ  
 เรียนสูงและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนจนสามารถปรับตัวเข้ากับ  
 สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้  
 เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลในภาพรวมทั้งระบบ

สุภารัตน์ อัครพิน (2553, หน้า 11) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ  
 หมายถึง ความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรการบริหารและแนวทางที่มีอยู่  
 อย่างคุ้มค่าและใช้ประโยชน์สูงสุดในการบริหาร บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ  
 องค์การ กล่าวคือ ทำให้ผู้รับบริการจากองค์การพึงพอใจในขณะเดียวกัน สมาชิกใน  
 องค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ต่อไปได้

กาญจนา ภาวงศ์ (2557, หน้า 43) ให้ความหมายของประสิทธิผล  
 การทำงานของโรงเรียนว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุ  
 เป้าหมายตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงความสามารถใน  
 การปรับตัวในการแก้ปัญหาการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยบุคลากร  
 ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการทำงาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ประสิทธิภาพการทำงานของครูผู้สอน หมายถึง การ  
 ที่ครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ได้อย่างมี  
 ประสิทธิภาพ ส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการบริหารงาน โดยที่ผู้บริหาร  
 สถานศึกษาและครูผู้สอนต่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและพึงพอใจต่อผลงานที่  
 ประสบผลสำเร็จซึ่งกระบวนการที่ครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลประโยชน์ต่อ  
 สถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ หรือ คุณลักษณะที่ดีของครูที่เกิดขึ้นจากผลของคุณลักษณะที่ดี  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้วนั้นดังกล่าว

จากข้อมูลดังกล่าวทั้งหมดนี้เห็นได้ว่าการบริหารจะประสบผลสำเร็จได้นั้น  
 ครูผู้สอนจะต้องมีความตั้งใจ เอาใจใส่ และทุ่มเทกับงานที่ได้รับมอบหมายตามกรอบที่  
 สถานศึกษาได้กำหนด ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานครูผู้สอนตามเกณฑ์  
 มาตรฐานวิชาชีพครูอันสืบเนื่องตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา  
 พ.ศ. 2546 จำนวน 12 ข้อ ดังนี้

- ครูอยู่เสมอ
- มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานวิชาชีพ
- มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึง ผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 3 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ
- มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้ปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
- มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 7 รายงานการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
- มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในโรงเรียน อย่างสร้างสรรค์
- มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ในชุมชน
- มาตรฐานที่ 11 การแสวงหา และการใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนา
- มาตรฐานที่ 12 การสร้างโอกาสให้แก่ผู้เรียน ได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

#### 4.บริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

##### สกลนคร เขต 2

##### ข้อมูลทั่วไป

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลายมีโรงเรียนในสังกัด 256 โรงเรียนจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 39,268 คนผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนรวมทั้งสิ้น 2,412 คนดังนี้

##### ข้อมูลโรงเรียนจำแนกตามประเภท

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 258โรงเรียนและโรงเรียนเอกชน 30 โรงเรียนดังนี้ไม่มีครูและนักเรียนจำนวน 1 โรงเรียนโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 194 โรงเรียนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจำนวน 61 โรงเรียน โรงเรียนเอกชนจำนวน 30 โรงเรียนรวมทั้งสิ้น 256

โรงเรียนและโรงเรียนเอกชน 30 โรงเรียน

**ข้อมูลโรงเรียนจำแนกตามจำนวนนักเรียน (ไม่รวมโรงเรียนเอกชน)**

ไม่มีครูและนักเรียนจำนวน 1 โรงเรียน (โรงเรียนบ้านข้าวขอนแก่น)	
โรงเรียนขนาดเล็ก	จำนวน 133 โรงเรียน (จำนวนนักเรียน 1 – 120)
โรงเรียนขนาดกลาง	จำนวน 117 โรงเรียน (จำนวนนักเรียน 121 – 540)
โรงเรียนขนาดใหญ่	จำนวน 5 โรงเรียน (จำนวนนักเรียน 541– 1,500)
รวมทั้งสิ้น 256โรงเรียน	

**บุคลากร**

บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 มีทั้งสิ้นจำนวน 2,412 คน จำแนกตามประเภทและกลุ่มต่างๆ ดังนี้

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวน 1 คน
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวน 10 คน
บุคลากรกลุ่มอำนวยการ	จำนวน 6 คน
บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล	จำนวน 12 คน
บุคลากรกลุ่มนโยบายและแผน	จำนวน 7 คน
บุคลากรกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา	จำนวน 9 คน
บุคลากรกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน	จำนวน 3 คน
บุคลากรกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล	จำนวน 19 คน
บุคลากรกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์	จำนวน 7 คน
บุคลากรหน่วยตรวจสอบภายใน	จำนวน 3 คน
ลูกจ้างประจำ(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา)	จำนวน 3 คน
ลูกจ้างชั่วคราว(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา)	จำนวน 10 คน
ผู้อำนวยการโรงเรียน	จำนวน 265 คน
ครูสายผู้สอน	จำนวน 2,252 คน
พนักงานราชการ	จำนวน 51 คน
ลูกจ้างชั่วคราว(ครูอัตราจ้าง)	จำนวน 109 คน
ลูกจ้างชั่วคราว(ธุรการโรงเรียน)	จำนวน 113 คน
ลูกจ้างประจำ (นักการภารโรง)	จำนวน 117 คน



ลูกจ้างชั่วคราว (นักการภารโรง)

จำนวน 121 คน

**จำนวนทั้งสิ้น 3,118 คน**

(ที่มาข้อมูล 10 มิถุนายน 2559 กลุ่มบริหารงานบุคคล)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความพร้อมเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้เกิดการจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ความรู้ความสามารถของครูผู้บริหารบุคลากรทางการศึกษาและสร้างความเข้มแข็งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างเร่งด่วนและจริงจังภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนโดยมีนโยบายวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายจุดเน้นการดำเนินงานปีงบประมาณพ.ศ. 2559 เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีกรอบนโยบายของรัฐบาลยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการกลยุทธ์/จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการพัฒนาบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบครบวงจรนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดจากการดำเนินการจัดการศึกษาในปีที่ผ่านมาพบว่าผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานโดยรวมของเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกเป็น 3 ด้านดังนี้

### **ด้านคุณภาพการศึกษา**

สำหรับการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีการศึกษา 2559 นั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมีโครงการที่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการหลายโครงการเช่นโครงการนิเทศการศึกษาโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโครงการ Pre – ONET เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโครงการส่งเสริมและพัฒนาการสอนคณิตศาสตร์ที่เน้นการคิดโดยใช้วิธีการแบบเปิด(Open Approach) นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมต่างๆที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจัดให้มีขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างหลากหลายซึ่งเป็นการพยายามในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสำหรับการสอบ Pre-ONET นั้นเป็นการสอบเพื่อกระตุ้นและตรวจสอบความพร้อมของผู้เรียนว่าผู้เรียนมีผลการทดสอบผ่านตามที่ตัวชี้วัดในหลักสูตรกำหนดไว้หรือไม่อย่างไรและเมื่อสถานศึกษาหรือครูผู้สอนได้ข้อมูลผลการสอบ

แล้วก็นำข้อมูลผลการสอบมาวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาปรับปรุงและช่วยเหลือผู้เรียนให้มีความพร้อมในการสอบ O-NET ต่อไปนอกจากนี้ในส่วนของการศึกษาเมื่อทราบผลการสอบ O-NET ในปีการศึกษา 2559 แล้วสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดแนวปฏิบัติให้สถานศึกษาวิเคราะห์ผลการสอบว่าในระดับชั้นป.6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 นั้นมีมาตรฐานและสาระการเรียนรู้ใดที่มีคะแนนต่ำหรือมีคะแนนอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการจัดทำแผนเพื่อแก้ไขพัฒนาปรับปรุงเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามผลการวิเคราะห์นั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังได้จัดให้มีกิจกรรม Focus Group โดยได้เชิญครูผู้สอนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีคะแนนเฉลี่ยผลการสอบ O-NET สูงสุด 5 อันดับแรกของเขตพื้นที่การศึกษาทั้งในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มานำเสนอวิธีการสอนหรือการจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ที่ประสบผลสำเร็จแล้วสรุปวิธีการสอนและกิจกรรมเหล่านั้นเพื่อเผยแพร่ให้สถานศึกษาได้นำไปใช้ในการวางแผนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ต่อไปและได้มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการนิเทศเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีคะแนนอยู่ใน 10 อันดับสุดท้ายของเขตพื้นที่การศึกษาทั้งในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยกำหนดผู้รับผิดชอบนิเทศเป็นทีมซึ่งประกอบด้วยรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและศึกษานิเทศก์โดยมีการนิเทศเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

### นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2

#### ปีงบประมาณ 2559

1. สนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพทันสมัยทันเหตุการณ์ทันเวลาให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกระดับทุกประเภทรวมถึงเด็กพิการเด็กด้อยโอกาสมีความรู้และทักษะแห่งโลกยุคใหม่ควบคู่กันไปโดยเฉพาะทักษะการอ่านการเขียนและการคิดเพื่อให้มีความพร้อมเข้าสู่การศึกษาระดับสูงและโลกการทำงาน
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นผู้นำทางวิชาการครูบุคลากรทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

4. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเป็นสถานศึกษาคุณภาพและมีประสิทธิภาพสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล
5. สร้างระบบจัดทำข้อมูลสารสนเทศและข่าวสารเกี่ยวกับการจัดกระบวนการจัดการเรียนการสอนมีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม
6. สร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้โรงเรียนมีส่วนร่วมคิดร่วมทำมีส่วนร่วมมีการประสานงานสร้างเครือข่ายการพัฒนาการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์กรวิชาชีพกลุ่มบุคคลองค์กรเอกชนและองค์กรชุมชน
7. การบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นความถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรมให้เป็นปัจจัยหนุนในการสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพขวัญกำลังใจแรงบันดาลใจและความรับผิดชอบในความสำเร็จตามภาระหน้าที่
8. สร้างมาตรการเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาและโรงเรียนขนาดเล็ก  
กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 ปีงบประมาณ 2559
  - กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท
  - กลยุทธ์ที่ 2 ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ
  - กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการ

### วิสัยทัศน์

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 เป็นองค์กรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและมาตรฐานสากลบนค่านิยมพื้นฐานความเป็นไทย

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาครูบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนให้สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารได้
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมผู้เรียนให้มีความรู้ทักษะและความสามารถในการดำรงชีวิตในประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้ศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้สร้างและพัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้โดยเน้นกระบวนการวิจัยในชั้นเรียน
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาปลูกฝังค่านิยมพื้นฐานความเป็นไทยให้ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

### เป้าประสงค์

1. ครูบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารได้ตามความเหมาะสม
2. สถานศึกษาทุกแห่งจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมผู้เรียนให้มีความรู้ทักษะและความสามารถในการดำรงชีวิตในประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สถานศึกษาทุกแห่งที่จัดการเรียนรู้โดยใช้การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมสามารถจัดการเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ทุกคนสามารถสร้างและพัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้
5. ครูผู้สอนทุกคนพัฒนาการจัดการเรียนรู้โดยเน้นกระบวนการวิจัยในชั้นเรียน
6. สถานศึกษาทุกแห่งปลูกฝังค่านิยมพื้นฐานความเป็นไทยให้ผู้เรียนอย่างต่อเนื่องชัดเจนและเป็นรูปธรรม

### ค่านิยมองค์การ (Values)

“มีจิตบริการผสานความกระตือรือร้นให้ผลความรู้และทักษะอิสระในความเป็นเจ้าของต้องทำสิ่งที่ดีมีคุณค่าพัฒนาสองภาษาการเรียนรู้

- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| S Service mind         | = มีจิตบริการ               |
| A Active work          | = ความกระตือรือร้นและว่องไว |
| K Knowledge and skills | = มีความรู้และทักษะ         |
| O Ownership            | = ความเป็นเจ้าของ           |

N Nice = ทำแต่สิ่งที่ดีและละเอียดรอบคอบ

2 Two languages = สื่อสารได้ไม่น้อยกว่า 2 ภาษา

จุดเน้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2 ปีงบประมาณ 2559 มี 3 จุดเน้นดังนี้

ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากลดังต่อไปนี้

1.1.1 นักเรียนปฐมวัยทุกคนมีพัฒนาการด้านร่างกายอารมณ์จิตใจ สังคมและสติปัญญาที่สมดุลเหมาะกับวัยเรียนรู้อย่างมีเหตุผล

1.1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ทุกกลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 5

1.1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับท้องถิ่น (LAS) ทุกกลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 5

1.1.4 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา ด้านคำนวณและด้านการใช้เหตุผลที่เหมาะสม

1.1.5 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 อ่านออกเขียนได้ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 - 6 อ่านคล่องเขียนคล่อง นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 อ่านและจับใจความได้

1.2 นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมรักสามัคคีปรองดองสมานฉันท์รักชาติศาสน์กษัตริย์ภูมิใจในความเป็นไทยห่างไกลยาเสพติดมีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

1.2.1 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 ใฝ่ดีรักชาติศาสนา พระมหากษัตริย์กตัญญูมีระเบียบวินัยเคารพกฎหมาย

1.2.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 - 6 ใฝ่เรียนรู้มีความซื่อสัตย์ เสียสละอดทนมีความเข้มแข็งทั้งกายและใจ

1.2.3 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 อยู่อย่างพอเพียงรักษาวัฒนธรรมประเพณีเรียนรู้ประชาธิปไตยที่ถูกต้องปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระเจ้าอยู่หัว

1.2.4 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6 มุ่งมั่นในการศึกษาและการทำงานเน้นด้านศิลปกรรมรักษาความสัตย์ตรงตนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มศักยภาพ(เน้นเด็กด้อยโอกาส/เด็กพิการ)

1.3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.3.2 เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน

1.3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมให้มีเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์คณิตศาสตร์ภาษากีฬาดนตรีและศิลปะ

1.3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัวสถานประกอบการบุคคลองค์กรวิชาชีพองค์กรเอกชนองค์กรชุมชนและองค์กรสังคมอื่นและการศึกษาทางเลือกได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

1.3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษได้รับการคุ้มครองและช่วยเหลือเยียวยาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาการคิดการวัดประเมินผลการประเมินผลนักเรียนรายบุคคล

2.1.1 ครูได้รับการเรียนรู้ในวิชาที่โรงเรียนต้องการได้ด้วยตนเองหรือใช้สื่อเทคโนโลยี

2.1.2 ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตรโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 2 และโดยเพื่อนครูทั้งในโรงเรียนเดียวกันหรือระหว่างโรงเรียนหรือภาคส่วนอื่นๆ

2.1.3 ผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลงานเชิงประจักษ์ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

2.1.4 อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(อ.ก.ค.ศ.)จัดสรรครูและผู้บริหารสถานศึกษาย้ายไปหรือบรรจุใหม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนชุมชนและสังคม

### ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

3.1 สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน (Participation and Accountability)

3.1.1 สถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอกและที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (O-NET) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศได้รับการช่วยเหลือนิเทศติดตามและประเมินผลโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานับสนุนและเป็นผู้ประสานงานหลักให้โรงเรียนทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครองชุมชนและองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการนิเทศเร่งรัดติดตามประเมินผลสถานศึกษาและครูอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตชุกชุมเกียรติโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง/อัตราการออกกลางคันลดลง/มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลง

3.1.5 องค์กรคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเร่งรัดและติดตามการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นกัลยาณมิตร

3.2 สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

3.2.2 สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในได้ระดับมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหรือผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และได้มาตรฐาน

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ข้อ 8 กำหนดให้ “สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” โดยการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงมีความหมายครอบคลุมทั้งการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (participate) การเข้ามามีส่วนร่วมใจเพื่อพัฒนา

การศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (collaborate) และการประสานการทำงานระหว่างกลุ่มต่างๆการมีส่วนร่วมจะต้องเกิดขึ้นในทุกระดับทั้งส่วนกลางเขตพื้นที่และโรงเรียนรวมถึงระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับองค์กรอื่นๆเช่นองค์กรเอกชน องค์กรศาสนาและภาคประชาชนโดยระดับพื้นที่และโรงเรียนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนจะมีบทบาทสูง

2. ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมเกิดความตระหนักในความรับผิดชอบต่อนักเรียนการพัฒนาคนที่สมบูรณ์ต้องพัฒนาทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญาความรู้และคุณธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขซึ่งเป็นการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมและเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา รวมไปถึงเมื่อนักเรียนอยู่นอกโรงเรียนด้วยจึงจำเป็นที่จะต้องให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนตั้งแต่ผู้ปกครองชุมชนครูและผู้บริหารโรงเรียนบุคลากรทางการศึกษาทั้งในโรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาและข้าราชการสื่อมวลชนและภาคส่วนอื่นๆของสังคมเกิดความตระหนักว่าตนเองมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการพัฒนาของนักเรียนซึ่งในปัจจุบันแม้จะเป็นเพียงเด็กและเยาวชนแต่ในอนาคตจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีคุณภาพเพื่อจะสามารถรับผิดชอบระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป

จากนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีงบประมาณ 2559 ให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระบบ ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันเวลาให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกระดับ ทุกประเภท รวมถึงเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส มีความรู้และทักษะแห่งโลกยุคใหม่ควบคู่กันไป โดยเฉพาะทักษะการอ่าน การเขียน และการคิด เพื่อให้มีความพร้อมเข้าสู่การศึกษาระดับสูงและโลกการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้อันของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ ในการจัดการศึกษาเป็นสถานศึกษาคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล สร้างระบบจัดทำข้อมูลสารสนเทศและข่าวสารเกี่ยวกับการจัดกระบวนการจัดการเรียนการสอน มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม สร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้โรงเรียนมี



ส่วนร่วมคิด ร่วมทำ มีส่วนร่วม มีการประสานงานสร้างเครือข่ายการพัฒนาการศึกษา ระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์กรวิชาชีพ กลุ่มบุคคล องค์กรเอกชนและองค์กรชุมชน การบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นความถูกต้อง เหมาะสมและเป็นธรรมให้เป็นปัจจัยหนุนในการสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพ ขวัญกำลังใจ แรงบันดาลใจและความรับผิดชอบในความสำเร็จตามภาระหน้าที่ และสร้างมาตรการเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาและโรงเรียนขนาดเล็กนั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญใจการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในสถานศึกษาช่วยกันทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความรู้ลักษณะของผู้บริหารที่ดีที่จะส่งผลไปสู่การทำงานของครูผู้สอนให้ครูผู้สอนเกิดประสิทธิผลในการทำงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

อาคม สีมิมพ์สอ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี้ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี้ จำนวน 337 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมากและไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กำพล ธิติกร (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้และความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปางเขต 1 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มิติมุ่งมั่นและมิติมุ่งสัมพันธ์ ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูอยู่ในระดับสูงทั้งสองกรณี การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มิติมุ่งมั่นและมิติสัมพันธ์ ตามการรับรู้ของครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ครูมีความคาดหวังสูงกว่าการรับรู้ อีกทั้งครูยังให้ความสำคัญในมิติมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามิติมุ่งมั่น การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมิติมุ่งมั่นและมิติสัมพันธ์ตามการรับรู้และความคาดหวังของครู แยก

ตามเพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวิณี สกฤณา (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก การปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อาทิตยา ศกุนะสิงห์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก บทบาทผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เฉลา ระโหลฐาน (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารวิชาการ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกและอยู่ในระดับสูง ( $r=0.82$ )

ธีรดา สืบวงษ์ชัย (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุญเดือน กามินี (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดชลบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และพฤติกรรมผู้นำแบบองค์การ มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ไปหาน้อยได้แก่ ความต้องการความผูกพัน ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการอำนาจ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดชลบุรี

### งานวิจัยต่างประเทศ

Konto (1987, p. 3744 อ้างถึงใน อาคม ยะสะกะ, 2556, หน้า 71) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้อำนวยการตามทัศนของอาจารย์ผู้สอนกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์โรงเรียนอาชีวและเทคนิค ในรัฐมิสซิวรี ผลวิจัยพบว่า อาจารย์โรงเรียนอาชีวศึกษาและเทคนิคที่มีผู้อำนวยการแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์จะมีความพอใจในการทำงานระดับปานกลาง แต่การพึงพอใจในลักษณะของงานค่อนข้างต่ำ

Aiken (1977, p.2074 อ้างถึงใน อาคม ยะสะกะ, 2556, หน้า 72) ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการณ์เป็นผู้นำของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการท้องถิ่น

ของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐ Tenesseyสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ทดสอบผู้อำนวยการและอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนอาชีวศึกษา 30 แห่ง แบบสอบถามนั้น อธิบายถึง พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ด้านเนื้องานและด้านบุคคลที่เป็นจริงในอุดมคติ ซึ่ง การวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการได้ประเมินค่าการทำงานของตนเองมากกว่าความคิดเห็นของ อาจารย์ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์มีความเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์เกี่ยวกับ พฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ต่างเห็นว่าผู้บริหารมี พฤติกรรมเนื้องาน และด้านเนื้องานบุคคลสูงกว่าที่เป็นในปัจจุบัน

Noguchi. (อ้างถึงใน วิมาน วรณคำ, 2553, หน้า 142) ได้วิจัยเรื่อง การ พัฒนาวิชาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในประเด็นที่ เกี่ยวข้องกับบทบาทด้านการมีส่วนร่วมของครูใหญ่ ความต้องการด้านการพัฒนาวิชาชีพ ของครูใหญ่ ความต้องการด้านการพัฒนาวิชาชีพแบบก้าวหน้า และรูปแบบด้านการ พัฒนาวิชาชีพโดยใช้แนวทางของอำเภอเป็นหลัก จะเห็นได้ว่างานวิจัยโดยส่วนใหญ่มักจะ เน้นที่ความต้องการของอาจารย์ใหญ่ซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน แต่ผู้บริหารที่มี ประสบการณ์กลับไม่ได้รับความสนใจ และยังพบว่าในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเตรียม ความพร้อมสำหรับผู้บริหารนั้นยังได้รับการพัฒนาน้อยมากอีกด้วย การวิจัยครั้งนี้พบว่า

1. กิจกรรมโดยส่วนใหญ่ที่จัดขึ้นโดยสถาบันเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadershipdevelopment institute) โดยตรงทำให้ปรากฏผลคะแนนที่แสดงค่านัยสำคัญ ทางด้านสถิติในระดับที่สูงขึ้น

2. ครูใหญ่ยอมรับว่าระดับความชำนาญของพวกเขาตามมาตรฐาน ด้านลักษณะภาวะผู้นำ 5 ประการ มีระดับที่สูงขึ้นมากกว่ารองอาจารย์ใหญ่

3. ครูใหญ่แสดงความต้องการให้มีการจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ ทางวิชาชีพด้วยรูปแบบเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือให้ ความรู้เกี่ยวกับการสร้างคณะทำงานแบบร่วมมือและการทำงานด้านการนิเทศการศึกษา และจัดการเรียนการสอน

4. ร้อยละ 85 ของครูใหญ่แสดงความคิดเห็นตรงกันว่า การมีส่วนร่วม ในกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านการนิเทศการศึกษาและการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อความชำนาญของพวกเขาในระดับปานกลางถึงระดับสูง

5. จำนวน 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดแสดง ความคิดเห็นว่าต้องการสนับสนุนให้มีบรรยากาศของการร่วมมือกันทำความเข้าใจถึง

ปัญหาภายในโรงเรียน ร่วมกันแก้ปัญหาด้านเชื้อชาติและสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เป็นแบบร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น

6. กลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนมากแสดงความรู้สึกว่าเนื้อหาของกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยสถานบันเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น มีความเหมาะสมและมีคุณประโยชน์อย่างยิ่ง

Bush และ Grover (อ้างถึงใน คักดีชัย ภูเจริญ. 2553 , หน้า 104) ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ หลักฐานและความเชื่อโดยการวิจัย ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ธรรมชาติและเนื้อหาของโปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก มีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงานการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุด ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่นการรับมอบหมายงาน การหมุนเวียนและการฝึกงาน การสนับสนุนและการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงานและจากโปรแกรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามก็ดีเอกสารเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือเป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเกี่ยวข้องคนกับแบบแผนการพัฒนาภาวะผู้นำว่าลักษณะใดมีความเหมาะสมมากที่สุด

จากการสรุปผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีผลการศึกษาและงานวิจัยถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลการทำงานของครูผู้สอนในด้านต่างๆ กันมากพอสมควรแต่งานวิจัยหรือผลการศึกษาเหล่านั้นยังไม่สามารถนำไปใช้ในระบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ทั้งหมดได้เนื่องจากยังมีปัจจัยหรือบริบทหลายอย่างที่มีความแตกต่างกันกับสถานศึกษาที่อยู่ต่างสังกัดและต่างเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลการทำงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จึงน่าที่จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนทั้งที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาที่ทำการศึกษาโดยตรง ต่างเขตพื้นที่การศึกษา หรือแม้กระทั่งต่างสังกัดกัน