

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการนำเสนอ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
2. มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน
  - 2.1 ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556
  - 2.2 ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556
3. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน
  - 3.1 แนวคิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน
  - 3.2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน
    - 3.2.1 คุณลักษณะด้านบุคคล
      - 3.2.1.1 ด้านบุคลิกภาพ
      - 3.2.1.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์
      - 3.2.1.3 ด้านคุณธรรมจริยธรรม
      - 3.2.1.4 ด้านความเป็นผู้นำ
    - 3.2.2 คุณลักษณะด้านวิชาชีพ
      - 3.2.2.1 ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน
      - 3.2.2.2 ด้านทักษะความสามารถ
4. ประสิทธิภาพโรงเรียน
  - 4.1 ความหมายประสิทธิภาพโรงเรียน
  - 4.2 ประสิทธิภาพโรงเรียน
    - 4.2.1 งานบริหารวิชาการ
    - 4.2.2 งานบริหารงบประมาณ
    - 4.2.3 งานบริหารงานบุคคล

#### 4.2.4 งานบริหารทั่วไป

5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำสูงย่อมสามารถทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้ลุล่วงได้ด้วยดีสามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทำให้องค์กรคงอยู่ต่อไป มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

กิตติมา ปรีดิติก (2545, หน้า 151-167) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดี มิใช่ทำหน้าที่เพียงแต่เป็นผู้นำ ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารการเรียนการสอนเท่านั้น แต่ควรเป็นผู้นำทางด้านการสอนหรือเป็นผู้สอนที่ดีด้วย ลักษณะการเป็นผู้นำทางด้านการสอน จะต้องมีความรู้เป็นส่วนตัว คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้เป็นฐาน กล้าที่จะเสี่ยงพร้อมที่จะยอมเสียเวลา และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำทางการสอน 7 ประการคือ

1. จัดทำและนำวัตถุประสงค์ไปใช้ โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาและนำวัตถุประสงค์ในการสอนไปใช้ในห้องเรียนและจุดมุ่งหมายของการสอนกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน

2. อยู่ปฏิบัติงานร่วมกับครูเพื่อให้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ ที่ควรนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบางครั้งผู้บริหารอาจเข้าไปในห้องเรียนเพื่อช่วยเหลือครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้ เช่น สร้างห้องเรียนให้เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนให้ครูมีพฤติกรรมทางบวกในห้องเรียน และเสาะหาวิธีการช่วยเหลือนักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน

4. ประสานวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนให้ไปด้วยกันได้ โดยสื่อสารให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจวิสัยทัศน์หรือทิศทางการศึกษาของโรงเรียน แล้วกำหนดเป็น

พันธกิจหรืองานที่ทุกคนจะต้องทำร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ตั้งความคาดหวังให้สูงสำหรับครู โดยการแนะนำช่วยเหลือครู ให้สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายในการสอนและพัฒนาวิชาชีพจนประสบผลสำเร็จตามความประสงค์

6. เป็นผู้นำของครู โดยช่วยเหลือแนะนำครูให้สามารถพัฒนางานจัดการเรียนการสอนหรืองานในหน้าที่อื่นให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

7. มีเจตคติเชิงบวกกับนักเรียน ผู้ร่วมงานและผู้ปกครอง โดยการสร้างสัมพันธภาพที่ดี กับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง และแสดงออกให้ทุกคนรับรู้ถึงความรัก ความห่วงใยหรือความผูกพัน และแสดงความชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (2546, หน้า 4, 69) กล่าวไว้ว่า หากพิจารณาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอันสืบเนื่องตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ มีองค์การวิชาชีพ คือ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกว่า ครูสภา มีหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาระบบ วิชา กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาวิชาชีพ ประสาน ส่งเสริมการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ โดยข้อบังคับครูสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 หมวด 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน จำนวน 12 ข้อ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องปฏิบัติตนและกำกับ ติดตาม สนับสนุนให้ครูในโรงเรียน เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย ข้อที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาชีพครูอยู่เสมอ ข้อที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติการต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน ข้อที่ 3 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเต็มศักยภาพ ข้อที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน ข้อที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ข้อที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ข้อที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ข้อที่ 8 ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ข้อที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ข้อที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ ข้อที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนา ข้อที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

ประยงค์ เนาวบุตร (2551, หน้า 118–119) กล่าวไว้ว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน คือ การบริหารจัดการเพื่อให้โรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเป็นงานที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบเพราะถ้าระบบ การบริหารงานไม่ดีอาจจะกระทบกระเทือนต่องานส่วนอื่นๆ ในหน่วยงาน ผู้บริหารที่ดีต้องเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ซึ่งการบริหารงานในโรงเรียนผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้ คือ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้ชัดเจน เลิกใช้เทคนิคในการบริหารงานให้เหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งภารกิจ และความรับผิดชอบโดยทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนอาจสรุปได้ดังนี้ 1) รับผิดชอบการบริหารงานภายในโรงเรียน ความรับผิดชอบในที่นี้หมายถึงภาระหรือความผูกพันที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยอมรับผลการกระทำที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นในทางดีหรือทางไม่ดี โดยทั่วไปถ้าหากเป็นผลในทางดีเรามักเรียกว่า ความชอบ แต่ถ้าไม่ดีก็กลายเป็น ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวมีขอบข่ายครอบคลุมงานต่อไปนี้ คือ ความรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและนโยบายของรัฐ ความรับผิดชอบต่อการให้บริการทางการศึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งที่อยู่ในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย ความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของหน่วยงานเหนือกว่าระดับโรงเรียน เนื่องจากการตรวจสอบเป็นมาตรการอย่างหนึ่งสำหรับการควบคุมคุณภาพหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับการตรวจสอบได้ตลอดเวลา 2) เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน (Symbolic function) ในการติดต่อกับหน่วยงานหรือสังคมภายนอกและเป็นผู้รักษาภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน 3) เป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา (Advisory function) เพื่อกระตุ้น ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ครูหรือบุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลสูงสุด 4) เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่หรือปรับปรุงงานของโรงเรียนให้ดีขึ้น (Initiative function) ในการริเริ่มงานใหม่นั้น ผู้บริหารควรมีการพิจารณาอย่างรอบครอบ ก่อนตัดสินใจ และพยายามหลีกเลี่ยง การทำงานหรือการตัดสินใจแบบลองผิดลองถูกเพราะ อาจสร้างความเสียหายอันไม่อาจแก้ไขได้ 5) เป็นผู้ตัดสินใจในระดับสูงของโรงเรียน (Decision-marking function) การตัดสินใจเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยตรง ก่อนที่จะตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผู้บริหารจะต้อง

พิจารณาให้รอบครอบถี่ถ้วน โดยการนำข้อมูลที่มีทั้งหมดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และควรดำเนินการตามขั้นตอนการตัดสินใจ คือ ระบุปัญหาที่จะต้องตัดสินใจให้ชัดเจน หาทางแก้ปัญหาหลายๆ ทางที่อาจเป็นไปได้ พิจารณาทางเลือกต่างๆ ว่าจะนำไปสู่ผลดี ผลเสียอย่างไร ทางเลือกใดเป็นสิ่งที่ดีและเหมาะสมมากที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้น และเลือกเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยอาจขอให้ผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วม ในการพิจารณาเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุดบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร

สัมมา ธรนิศย์ (2553, หน้า 27) ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรต้อง ปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้จึงเป็นต้องมี บทบาทของผู้นำ ดังนี้ 1) เป็นผู้ดำเนินการวางแผน กำหนดนโยบาย ทิศทางขององค์กร จัดสรรทรัพยากร ตัดสินใจในการทำงาน อำนวยความสะดวก การใช้อำนาจอย่าง เหมาะสมตลอดจน การปรับโครงสร้าง ระบบการปฏิบัติการให้ตอบสนองวิสัยทัศน์และ ภารกิจขององค์กร 2) เป็นผู้ชำนาญการ มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ สามารถ ให้คำแนะนำผู้อื่นที่เป็นผู้ร่วมงาน สามารถพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น 3) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดคะเน คาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม 4) เป็นตัวแทนกลุ่ม รับผิดชอบและสนับสนุนผู้ร่วมงาน ผู้สร้างและสนับสนุน ความสัมพันธ์และประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นผู้จัดการความขัดแย้ง ความยุ่งยาก ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรโดยการเจรจา โกล่เกลี่ย ต่อรอง ตลอดจนการให้คำแนะนำ ที่เหมาะสม 6) เป็นผู้บุกเบิก ริเริ่ม สนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาการทำงานเป็นทีม 7) เป็นสัญลักษณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีของกลุ่ม เป็นผู้มีอุดมคติ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 87) ให้ความหมายว่า บุคคลที่ได้รับการ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความรู้สีกอยู่เสมอว่า เขามีความสำคัญและมี ความรับผิดชอบมากกว่าผู้อื่น มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นอยู่ ดูแลรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และถ้ามีความเป็นผู้นำด้วย จะทำให้ การปฏิบัติงานสำเร็จไปได้ดีกว่าผู้ที่เป็นเพียงผู้บริหารอย่างเดียว ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญใน การจัดการโรงเรียน ไม่เพียงแต่เฉพาะภารกิจที่กฎหมายกำหนด แต่จะมีบทบาทสำคัญในการ เสริมสร้างชุมชนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งบทบาทดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนต้อง มีความใกล้ชิดและสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ได้จากการที่โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา ที่อยู่ระดับล่างสุดและ มีความสำคัญมากที่สุด เป็นหน่วยงานที่จะต้องนำนโยบายเกี่ยวกับการจัดการทาง การศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ระบบการศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลหรือไม่

ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการโรงเรียนทั้งหมด ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงสมควรที่ผู้บริหารจะต้องมีการอบรมพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจอยู่ตลอดเวลา เพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบควบคุมและประเมินผล การปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ระบบการบริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในส่วนอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 39 กำหนดไว้ว่า 1) บริหารราชการของโรงเรียนหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของโรงเรียนหรือหน่วยงาน รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือหน่วยงาน 2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งการดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ อาคารสถานที่ และทรัพย์สินอื่นๆ ของโรงเรียนหรือหน่วยงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ 3) เป็นผู้แทนของโรงเรียนหรือหน่วยงานในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของโรงเรียนหรือหน่วยงานตามวงเงินที่โรงเรียนหรือหน่วยงานได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ 4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนหรือหน่วยงานเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5) ใช้อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของโรงเรียนให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดและ 6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นๆ ที่กระทรวงมอบหมาย

หวน พันธุ์พันธ์ (2559, หน้า 25-28) ได้กล่าวถึง ในส่วนของการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานของผู้บริหารไว้ในมาตรฐานการศึกษาเพื่อประเมินภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงแนวทางในการจัดโรงเรียนให้มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ มาตรฐานที่ 13 โรงเรียนมีการจัดองค์กร/โครงสร้าง และการบริหารอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มาตรฐานที่ 14 โรงเรียนส่งเสริมความมีสัมพันธ และความอยู่ร่วมกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มาตรฐานที่ 18 โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ และมาตรฐานที่ 25 โรงเรียนมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

Trusty (1986, p.127) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย เทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึง หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางการวิชาการมี 17 ประการ คือ

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษาของโรงเรียนไปปฏิบัติ
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษาของโรงเรียนไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของโรงเรียนและของห้องเรียน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
4. สร้างความเชื่อว่า โครงการทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางการศึกษาไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางการศึกษาของโรงเรียน
8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางการศึกษา
9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาว์ปัญญาของนักเรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำหนดปัญหาด้านวิจัย
14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำหนดใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
15. มีการประชุมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของโรงเรียน
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม

17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

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

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

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการจัดการโรงเรียน ให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนดเท่านั้น แต่จะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างชุมชนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งบทบาทดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนต้องมีความใกล้ชิด และสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ด้วยการคิดการตัดสินใจ การร่วมมือประสานงานกับบุคคลทั้งภายในองค์กรของตนเอง และภายนอกองค์กร และบริการผู้ที่มาติดต่อขอรับบริการ ขอความสนับสนุนจากองค์กรของเรา อย่างมีศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ที่ตั้งไว้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

### มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำสูงย่อมสามารถทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้ลุล่วงได้ด้วยดีสามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทำให้องค์กรคงอยู่ต่อไป ซึ่งได้มีข้อบ่งชี้ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ดังนี้



### 1. ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ 2556 โดยที่เป็นการสมควรยกเลิกข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 9 (1) (11) (ฉ) และมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2556 ประกอบกับมติคณะกรรมการคุรุสภา ในการประชุมครั้งที่ 5/2556 วันที่ 16 พฤษภาคม 2556 และครั้งที่ 11/2556 วันที่ 2 กันยายน 2556 โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการคุรุสภา จึงออกข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ราชกิจจานุเบกษา, 2556, หน้า 65-71) ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิก

(1) ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548

(2) ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554

(3) ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง มาตรฐานความรู้ มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ สาระความรู้ สมรรถนะ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์

(4) ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง มาตรฐานความรู้ มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ สาระความรู้ สมรรถนะ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ (ฉบับที่ 2)

ข้อบังคับคุรุสภานับได้อ้างอิงข้อบังคับคุรุสภาฉบับที่ยกเลิกแล้วตามวรรคหนึ่ง รวมทั้งระเบียบหรือประกาศใดที่ออกภายใต้ข้อบังคับดังกล่าว ให้ถือว่าอ้างอิงข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 หรือข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 แล้วแต่กรณี

#### ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“วิชาชีพ” หมายความว่า วิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลัก ทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้ง การรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน และการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในระดับ เขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการสนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่อง กับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษานอกระบบ การศึกษาต่างๆ

“สถาบัน” หมายความว่า มหาวิทยาลัย วิทยาลัย สถาบัน บัณฑิต วิทยาลัย คณะ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ซึ่งจัดการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญา หรือประกาศนียบัตร

“ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ครู ผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็น ผู้ประกอบวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

“ครู” หมายความว่า บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางการ การเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษา ปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

“ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงาน ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัด การศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

“ผู้บริหารการศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงาน ในตำแหน่งผู้บริหารนอกระบบการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

“บุคลากรทางการศึกษาอื่น” หมายความว่า บุคคลซึ่งทำหน้าที่ สนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียน การสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษานอกระบบ การศึกษาต่างๆ ซึ่งหน่วยงาน การศึกษากำหนดตำแหน่งให้ต้องมีคุณวุฒิทางการศึกษา

“มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนด เกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม ประกอบด้วย มาตรฐาน ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน

“มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา ซึ่งผู้ต้องการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีเพียงพอที่สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพได้

“มาตรฐานการปฏิบัติงาน” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงผลการปฏิบัติงานและการพัฒนางาน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา รวมทั้งต้องฝึกฝนให้มีทักษะหรือความชำนาญสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง

“มาตรฐานการปฏิบัติตน” หมายความว่า จรรยาบรรณของวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียง และฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคมอันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ

ข้อ 5 ให้ประธานกรรมการคุรุสภารักษาราชการตามข้อบังคับนี้ และให้มีอำนาจออกระเบียบประกาศ หรือคำสั่ง เพื่อปฏิบัติตามข้อบังคับนี้ รวมทั้งให้มีอำนาจตีความและวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

หมวด 1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

ข้อ 6 ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่าหรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

(ก) มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วยความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) ความเป็นครู
- 2) ปรัชญาการศึกษา
- 3) ภาษาและวัฒนธรรม
- 4) จิตวิทยาสำหรับครู
- 5) หลักสูตร
- 6) การจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้
- 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

9) การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้

10) การประกันคุณภาพการศึกษา

11) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

(ข) มาตรฐานประสพการณ์วิชาชีพ ผ่านการปฏิบัติการสอน

ในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษา เป็นเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด ดังต่อไปนี้

1) การฝึกปฏิบัติการวิชาชีพระหว่างเรียน

2) การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

ข้อ 7 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีมาตรฐานความรู้และประสพการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

(ก) มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วยความรู้ ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาวิชาชีพ

2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

3) การบริหารสถานศึกษา

4) หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

5) กิจการและกิจกรรมนักเรียน

6) การประกันคุณภาพการศึกษา

7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

(ข) มาตรฐานประสพการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

1) มีประสพการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี

หรือ

2) มีประสพการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสพการณ์

ในตำแหน่งหัวหน้าหมวดหรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่นๆ

ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี

ข้อ 8 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีมาตรฐานความรู้และประสพการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

(ก) มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วยความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาวิชาชีพ
- 2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 3) การบริหารการศึกษา
- 4) การส่งเสริมคุณภาพการศึกษา
- 5) การประกันคุณภาพการศึกษา
- 6) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

(ข) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

- 1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าแปดปี  
หรือ
- 2) มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้ว  
ไม่น้อยกว่าสามปี หรือ
- 3) มีประสบการณ์ในตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามที่  
กำหนดในกฎกระทรวงมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสามปี หรือ
- 4) มีประสบการณ์ในตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มี  
ประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือผู้อำนวยการกลุ่ม หรือเทียบเท่า  
มาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ
- 5) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอน และมีประสบการณ์ใน  
ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง  
หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือ  
ผู้อำนวยการกลุ่ม หรือเทียบเท่า รวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่าแปดปี

ข้อ 9 ผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

(ก) มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วยความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาวิชาชีพ
- 2) การนิเทศการศึกษา
- 3) แผนและกิจการมการนิเทศ
- 4) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 5) การวิจัยทางการศึกษา

6) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

7) การประกันคุณภาพการศึกษา

8) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

(ข) มาตรฐานประสพการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี  
หรือมีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร

สถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษารวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี

2) มีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและมีการเผยแพร่

ข้อ 10 สาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการคุรุสภา กำหนด

หมวด 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ข้อ 11 ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้า

อยู่เสมอ

2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่

ผู้เรียน

3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ

4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน

5) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์  
คิดสร้างสรรค์โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

8) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

9) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

10) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

11) ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์

12) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

13) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

ข้อ 12 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา  
ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพการบริหาร  
การศึกษาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
  - 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับ  
การพัฒนาของผู้เรียน บุคลากร และชุมชน
  - 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
  - 4) พัฒนาแผนงานขององค์การให้มีคุณภาพสูง สามารถปฏิบัติ  
ให้เกิดผลได้จริง
  - 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพ  
สูงขึ้นเป็นลำดับ
  - 6) ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร
  - 7) ดำเนินการและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้  
อย่างเป็นระบบ
  - 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
  - 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
  - 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
  - 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานของตนได้
  - 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์
- ข้อ 13 ผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน  
ดังต่อไปนี้
- 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาการนิเทศการศึกษา  
เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
  - 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศการศึกษา โดยคำนึงถึงผลที่  
จะเกิดแก่ผู้รับการนิเทศ
  - 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้รับการนิเทศให้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมจนเกิดผล  
ต่อการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ เต็มศักยภาพ
  - 4) พัฒนาแผนการนิเทศให้มีคุณภาพสูง สามารถปฏิบัติให้เกิดผล  
ได้จริง
  - 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการนิเทศการศึกษาจนเกิดผลงานที่มี  
คุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

- 6) จัดกิจกรรมการนิเทศการศึกษาโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้รับ  
การนิเทศ
- 7) ดำเนินการและรายงานผลการนิเทศการศึกษาให้มีคุณภาพสูง  
ได้อย่างเป็นระบบ
- 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 9) ร่วมพัฒนางานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์
- 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการ
- 12) สร้างโอกาสในการพัฒนางานได้ทุกสถานการณ์

#### หมวด 3 มาตรฐานการปฏิบัติตน

ข้อ 14 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติตน  
ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ

#### หมวด 4 บทเฉพาะกาล

ข้อ 15 ข้อบังคับนี้ไม่กระทบสิทธิและหน้าที่ของบรรดาผู้ได้รับ  
ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ที่ใช้มาตรฐานวิชาชีพตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วย  
มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548

ข้อ 16 ให้สถาบันที่ยังปรับปรุงหลักสูตรไม่แล้วเสร็จตามข้อบังคับนี้  
ยังคงใช้หลักสูตรตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วย มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ  
พ.ศ. 2548 ไปพลางก่อนทั้งนี้ ต้องไม่เกินสามปีหลังจากวันที่ข้อบังคับนี้ใช้บังคับ

ข้อ 17 ผู้ที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ใช้มาตรฐานวิชาชีพ  
ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548  
ที่ต้องการขึ้นทะเบียนขอรับใบอนุญาตให้มาขอขึ้นทะเบียนใบอนุญาตให้แล้วเสร็จภายใน  
ห้าปีนับตั้งแต่วันที่สำเร็จการศึกษาผู้มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือ  
เทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภาให้การรับรองตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐาน  
วิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 สามารถใช้เป็นคุณวุฒิในการขอรับ  
ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ได้ภายในห้าปีนับตั้งแต่วันที่ข้อบังคับนี้ใช้บังคับผู้มีคุณวุฒิ  
ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภา  
ให้การรับรองตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ  
พ.ศ. 2548 สามารถใช้เป็นคุณวุฒิในการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร  
สถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ได้ภายในห้าปีนับตั้งแต่วันที่ข้อบังคับนี้ใช้บังคับผู้มี



คุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภาให้การรับรองตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 สามารถใช้เป็นคุณวุฒิในการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ได้ภายในห้าปีนับแต่วันที่ข้อบังคับนี้ใช้บังคับ

สรุปได้ว่า ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา ผู้ต้องการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีเพียงพอที่สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพได้ โดยคุณลักษณะหรือการแสดงผลการปฏิบัติงานและการพัฒนางาน ซึ่งต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้หรือการจัดการศึกษา รวมทั้งต้องฝึกฝนให้มีทักษะหรือความชำนาญสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## 2. ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556

ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ 2556 กล่าวว่า โดยที่เป็นการสมควรยกเลิกข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 9 วรรคหนึ่ง (1) (11) (๑) และมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2556 ประกอบกับมติคณะกรรมการคุรุสภา ในการประชุมครั้งที่ 5/2556 วันที่ 16 พฤษภาคม 2556 โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการคณะกรรมการคุรุสภาจึงออกข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ (ราชกิจจานุเบกษา, 2556, หน้า 72-74) ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548

ข้อบังคับคุรุสภาฉบับใดอ้างอิงข้อบังคับคุรุสภาฉบับที่ยกเลิกแล้วตามวรรคหนึ่ง รวมทั้งระเบียบหรือประกาศใดที่ออกภายใต้ข้อบังคับดังกล่าว ให้ถือว่าอ้างอิงข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 หรือข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 แล้วแต่กรณี

#### ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“วิชาชีพ” หมายความว่า วิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน และการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการสนับสนุนการศึกษาให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่างๆ

“ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

“ครู” หมายความว่า บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

“ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

“ผู้บริหารการศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารนอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

“บุคลากรทางการศึกษาอื่น” หมายความว่า บุคคลซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่างๆ ซึ่งหน่วยงานการศึกษากำหนดตำแหน่งให้ต้องมีคุณวุฒิทางการศึกษา

“จรรยาบรรณของวิชาชีพ” หมายความว่า มาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพ

ทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ

ข้อ 5 ให้ประธานกรรมการคุรุสภารักษากฎการตามข้อบังคับนี้ และให้มีอำนาจออกกระเบียบประกาศ หรือคำสั่งเพื่อปฏิบัติตามข้อบังคับนี้ รวมทั้งให้มีอำนาจตีความและวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

ข้อ 6 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

หมวด 1 จรรยาบรรณต่อตนเอง

ข้อ 7 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

หมวด 2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

ข้อ 8 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

หมวด 3 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

ข้อ 9 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

ข้อ 10 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

ข้อ 11 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกายวาจา และจิตใจ

ข้อ 12 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกายสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ

ข้อ 13 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

#### หมวด 4 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

ข้อ 14 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

#### หมวด 5 จรรยาบรรณต่อสังคม

ข้อ 15 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

สรุปได้ว่า ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา จะต้องปฏิบัติตามที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียง และฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อสังคม

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกายวาจา และจิตใจ ไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกายสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์ จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำ ในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อ

วิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

## คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารหรือผู้นำ ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือหน่วยงานเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์การแม้จะไม่ถูกต้องเรียบร้อยอยู่บ้างก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การจะถูกต้องและดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ ย่อมจะสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้น จึงถือได้ว่าผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้องและเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (อาชีวะศึกษา, 2555, หน้า 11) ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมาย แนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

### 1. แนวคิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน ย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ อันเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน

ไพบูลย์ สรรพคุณ (2548, หน้า 67) ได้กล่าวถึงความสามารถ

พื้นฐานของผู้บริหารต้องมีอยู่ด้วยกันอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. ความสามารถทางด้านเทคนิคการทำงาน ซึ่งเป็นความสามารถขั้นพื้นฐาน หากมีอยู่ก่อนแล้วก็ย่อมจะได้เปรียบคนอื่น ๆ และยังสามารถช่วยแนะนำสั่งสอนลูกน้องได้อีกด้วย

2. ความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หลายคนที่เป็นหัวหน้างานมักจะขาดความสามารถด้านนี้ ทั้งๆ ที่เป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญมาก ทั้งในด้านการเลือกใช้คนสอนคนจูงใจให้คนทำงาน รวมทั้งการได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนอื่นๆ ด้วย

3. ความสามารถทางด้านความคิด เป็นความสามารถในการเข้าใจปัญหาต่างๆ รู้จักคิดวิธีการแก้ไข รายงานการทำงาน และมีความคิดริเริ่มทันสมัย อยู่เสมอๆ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 28) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การสื่อสารเป็นขีดความสามารถที่แสดงออกอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด ประกอบด้วย การเขียน การพูด การบอกรับและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

2. ทีมงาน เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะเป็นผู้นำทีม ประกอบด้วย การสร้างผลประโยชน์ให้กับทีม ภาวะความเป็นผู้นำทีม การบริหารความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง การสร้างความสอดคล้องกัน เป็นต้น

3. การบริหารตนเอง เป็นขีดความสามารถที่จะประเมินตนเอง การปรับปรุงพฤติกรรมและตอบสนองเงื่อนไขการทำงาน ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมและพฤติกรรม ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความอดทนกับปัญหาที่คลุมเครือ และความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น

4. ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลและสนับสนุนบุคคลอื่นให้ทำงานได้ประกอบด้วย การสร้างความหลากหลาย และการทำความเข้าใจความเป็นสากล การบริหารโครงการ การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

5. ความคิดเชิงวิกฤต เป็นความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การแก้ปัญหา การใช้วิจารณญาณและการตัดสินใจ กระบวนการรวบรวมข้อมูลและการตีความ การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นต้น

6. ความเป็นมืออาชีพ เป็นขีดความสามารถที่จะธำรงความประทับใจเชิงบวกการสร้างเชื่อมั่น และการธำรงรักษาความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย การดำรงตนความคิดริเริ่มของบุคคล และการบริหารอาชีพ เป็นต้น

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2549, หน้า 88-89) ได้กล่าวถึงผู้บริหาร จะทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ ต้องมีทักษะหรือความสามารถ 3 อย่าง คือ เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิดซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ Robert L. Katz ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skill) คือ ความสามารถรอบรู้เชี่ยวชาญงานในหน้าที่ เช่น ถ้าเป็นทหารก็มีความชำนาญในการใช้อาวุธต่างๆ ถ้าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาก็มีความรู้เรื่องหลักสูตร แผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่างๆ เป็นต้น ถ้าเป็นผู้จัดการบริษัทก็มีความชำนาญหรือทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านเทคนิควิธีนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งงาน”

2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ความสามารถในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำ หรือความสามารถในการใช้คนให้ร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคน”

3. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถในการคิด เพื่อวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำพาองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้น ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคิด”

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 11-12) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ จากผลงานวิจัยว่าสามารถ จำแนกได้ 10 ประการ คือ

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการทฤษฎีการบริหารการวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผลเหล่านี้ เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity of Events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skill and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และตัดสินใจ (Analytical Problem Solving , Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุกๆ ด้านในองค์กร

6. การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก มีจิตระลึกละเมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมการกล้าเสี่ยง (Proactivity – inclination to Respond Purpose Fully to Events) ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเอง และสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอค้ำประกันถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9. มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skill) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบ วิธีการจากทฤษฎีได้

ธีระชัย เขมณะสิริ (2549, หน้า 147) ยังได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร ในฐานะผู้นำที่สังคมคาดหวังไว้ดังนี้

1. จะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี (Active Listening) คือ จะรับฟังคนอื่นอย่างจริงจัง

2. จะต้องเข้าใจในผู้อื่น (Empathy) คือ จะเข้าใจในปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน



3. จะต้องสามารถสมานฉันท์ผู้อื่น (Hedling) คือ จะเยยวยา รักษา และให้กำลังใจผู้อื่นได้ดี
4. จะต้องตระหนักในตนเอง (Awareness) คือ จะมองตนเองอย่างมีจิตเพียง รู้จักตนเองอย่างถ่องแท้
5. จะต้องสามารถจูงใจผู้อื่น (Persuasion) คือ จะโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามได้ ด้วยเหตุผล
6. จะต้องสามารถมองภาพรวม (Conceptualization) คือ จะมองภาพใหญ่ ได้ชัดเจน
7. จะต้องมองเห็นอนาคต (Foresight) คือ จะมองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
8. จะต้องมีนิสัยโอบอุ้มเอื้ออาทร (Stewardship) คือ จะเอื้อเพื่อเอื้อแก่ให้คนอื่นมีความสุข
9. จะต้องเห็นแก่ความเจริญของผู้คน (Commitment to Growth of People) ต้องสร้างคน
10. จะต้องสร้างชุมชนให้แข็งแกร่ง (Building Community) คือ ส่วนรวมต้องมาก่อนส่วนตัวเสมอ

สุนทร โคตรบรรเทา (2550, หน้า 89) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเตรียมตนเองให้มีความสามารถในเรื่องต่างๆ ได้แก่ สามารถทำงานกับคนทุกระดับมีทักษะการสื่อสารดี สามารถทำความเข้าใจอย่างดีกับความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารจัดการกับทรัพยากรให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน สามารถรับและทนต่อ ความเสี่ยง สามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนและเวลา รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้อื่นกำลังพูดและสื่อสารอย่างชัดเจน ถูกต้อง และกระชับ สามารถขยายความคิดและความต้องการต่อผู้บริหารระดับสูง นอกจากนั้นยังมีทักษะการวิเคราะห์และรู้งานในภาพรวมขององค์กรได้เป็นอย่างดี มีทักษะในการแก้ปัญหา รวมทั้งเป็นผู้สอนงาน ที่สามารถและให้คำแนะนำด้วยความเต็มใจ เป็นผู้สร้างประสิทธิผลของทีมงานคอยติดตามความก้าวหน้าของงาน และยังคงบูรณาการแนวคิดใหม่ๆ เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังทำอยู่ มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอย่างดี ทนทานต่อผลกระทบการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีประสบการณ์รอบด้านเพียงพอโดยเฉพาะอย่างยิ่งมองโลกในแง่ดี มีเจตคติในทางบวก และมุ่งความสำเร็จ รู้จักหากำลังใจ เพื่อให้งานก้าวหน้า จูงใจทีมงาน ให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายให้ได้

อาชีวะ สานิต (2555, หน้า 12) ได้ให้ความหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล รวมทั้งเป็นศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้บริหารบางคนก็มีมาแต่กำเนิดส่วนหนึ่ง และเกิดจากการเรียนรู้อีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ ความรู้ทั่วไป ภาวะผู้นำ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ ที่มองเห็น บทบาททางสังคม ตลอดจนความชำนาญเฉพาะซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นเครื่องหมายที่ชี้ให้เห็นถึงความดี หรือลักษณะประจำตัวบางประการทั้งด้านร่างกายและจิตใจที่จะส่งเสริมในด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

## 2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียน ถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญและมีบทบาทต่อประสิทธิภาพของงานสถานศึกษา การจัดการองค์การแม้จะไม่ถูกต้องเรียบร้อยอยู่บ้างก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดีแต่ถ้าคุณลักษณะของผู้บริหารไม่เหมาะสม แม้องค์การจะถูกต้องและดีเพียงใด ผลงานที่เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้นๆ ย่อมจะสมบูรณ์ได้ยาก จึงถือได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม ก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้อาศัยแนวความคิดของ ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 24) Magnuson C. Walter (1991 อ้างถึงใน ญัฐชยรัตน์ ชูมีวสิน, 2552, หน้า 53) ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 และข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2556 มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ดังนี้

### 2.1 คุณลักษณะด้านบุคคล

#### 2.1.1 ด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพมีผลสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม ซึ่งจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มเป็นไปด้วยดี ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีบุคลิกภาพอันพึงประสงค์ของบุคคลทั่วไป ได้มีผู้สนใจศึกษาและอธิบายเกี่ยวกับเรื่องบุคลิกภาพไว้มากมาย ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 35-40 อ้างถึงใน สัมมา ธนิตย์, 2553, หน้า 57) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล มักมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง ที่เหมือนกัน และมีคุณลักษณะ บางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์บางประการ ที่แตกต่างจากบุคคลอื่น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของ ผู้นำสามารถแบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกของงาน คุณลักษณะทั่วไป จะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิต การทำงาน และชีวิตส่วนประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) การสร้างความไว้วางใจ (Trust Worthiness) ลักษณะที่เด่น (Dominance) กล้าแสดงออก (Extroversion) มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) ความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional Stability) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) อดทนสูงต่อ ความตึงเครียด (High Tolerance for Frustration) รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในงาน (Self-Awareness and Self Objectivity)

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-Related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วย มีความริเริ่ม (Initiative) มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) ความกล้าหาญ (Courage) ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency)

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2549, หน้า 82-83) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่สามารถปรับตัว ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี ดังนี้

1. บุคลิกภายนอกต้องสุภาพ และเรียบร้อยอยู่เสมอ
2. มีมารยาทที่ดีต่อชนทุกชั้น
3. มีสภาพทางจิตที่ดี รู้จักระงับอารมณ์ของตนเอง
4. มีการริเริ่ม ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

อยู่เสมอ

5. สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ประกอบด้วย  
 คุณสมบัติ ดังนี้  
 อย่างแท้จริง  
 ได้โดยจับใจ

5. สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ประกอบด้วย

คุณสมบัติ ดังนี้

5.1 มีอารมณ์คงที่

5.2 มีความกระตือรือร้น และสนใจหน้าที่การงาน

อย่างแท้จริง

5.3 มีความสนใจต่อเหตุการณ์และความเป็นไปต่างๆ

5.4 มีความซื่อสัตย์และเคารพตนเอง

5.5 มีความกล้าหาญ สามารถตัดสินใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ได้โดยจับใจ

5.6 เก็บความรู้สึกได้ดี

5.7 มีพลังในการทำงาน

5.8 เห็นอกเห็นใจผู้อื่น

5.9 อ่อนน้อมถ่อมตน

5.10 รู้จักบริหารเวลา

5.11 สามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้

นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์ (2549, หน้า 67-68) ได้สรุป

ลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ  
 ตามแนวคิดของผู้ที่ได้ศึกษามา ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด

2. มีความมั่นใจในตนเอง

3. สามารถสมาคมกับผู้อื่นได้ดี

4. มีเจตจำนงแน่วแน่

5. มองโลกตามความเป็นจริง

6. มีความเด่นหรือมีอำนาจ

7. มีทัศนคติในเชิงบวกต่อมนุษย์

วิทยา ด่านธำรงกุล (2550, หน้า 8) ได้สรุปคุณลักษณะส่วนตัว

ที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำไว้ดังนี้ มีแรงผลักดันในตัวเอง มีแรงจูงใจ มีความซื่อตรง  
 มีความมั่นใจในตนเอง มีความรู้ในสิ่งในสิ่งทำ มีความคล่องตัว มีความสามารถในการใช้  
 เหตุผล

จุมพล หนีมพานิจ (2551, หน้า 30-33) และกวี วงศ์พุด (2552, หน้า 117-123) กล่าวถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่เป็นผู้นำโดยสอดคล้องกันว่า ประกอบด้วย ลักษณะทางกาย ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก ภูมิหลัง ทางสังคม(Social Background) สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ(Intelligence) บุคคลที่เป็น ผู้นำมักจะเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจมีความรู้ความสามารถดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคคลที่เป็น ผู้นำทั่วไปมักจะมีความรู้ความสามารถค่อนข้างสูงกว่าผู้ตามหรือผู้ร่วมงานโดยเฉลี่ย บุคลิกภาพ(Personality) ผู้นำที่ดีมักจะมีแนวโน้มที่จะให้ความสนใจกับสิ่งต่างๆ และ กิจกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง เป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง มีแรงจูงใจ ส่วนบุคคลที่จะจัดการสิ่งต่างๆ ให้บรรลุผลสูงมุ่งแสวงหาการตอบสนองของความต้องการ ทั้งตนเองและกลุ่ม การมุ่งทำงานเนื่องมาจากแรงผลักดันภายในมากกว่ารางวัลหรือ ผลตอบแทนภายนอก มีความรับผิดชอบสูง ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน(Task-Related Characteristics) ผู้นำจะมีความต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบ นอกเหนือ ไปจากการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะต่างๆ ทางสังคม (Social Characteristics) เป็นผู้ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้มีขอบเขตติดต่อพบปะ สังสรรค์กับบุคคลอื่น และชอบให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จะมีส่วนทำให้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มมีมาก

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 53-54) กล่าวว่า คุณลักษณะ อันเป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งสำหรับการเป็นผู้นำ คือ การประพฤติปฏิบัติเช่นไรจึงจะนับได้ว่าเป็นผู้นำที่ดีได้สิ่งสำคัญประการแรกก็คือ การดูแลสภาพความเป็นอยู่ที่ดี และการเพิ่ม ความรู้ให้กับตนเอง การที่ผู้นำสามารถเพิ่มความรู้ให้กับตัวเองได้ก็เท่ากับว่าได้ขจัดอุปสรรคที่ขวางกั้นไว้จากความเชื่อมั่นที่ผิดเป็นด้านแรกแล้ว โดยจะต้องยุติการกระทำใดๆ ตามใจตนเอง คิดเอง ทำเอง เชื้อมั่นตนเองมากเกินไปจะเท่ากับเป็นการป้องกันมิให้ได้ มองเห็นความจริงแท้แน่นอน ในความถูกต้องและความผิดจึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถจะรับ การสอนใดๆ ได้ทั้งสิ้น และยังเป็น การสกัดกั้นที่จะยอมรับใน แนวความคิดใหม่เข้ามา ผู้นำที่ดีจะต้องเรียนรู้การกลั่นกรองในสิ่งที่ผ่านเข้ามา ในขณะเดียวกันก็ต้องเปิดประตู ความคิดให้กว้างไว้ ดังนั้น การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้อาจต้องใช้ความพยายามอดทนในการ ช่มใจขัดใจตนเองให้มากเพื่อสร้างคุณสมบัติเฉพาะตนขึ้นมาใหม่ตามคุณลักษณะดังนี้ ศึกษาโนบาย วัตถุประสงค์ขององค์การให้กระจ่างชัด รู้ซึ่งถึงอำนาจหน้าที่และพันธกิจ (Put the Right People on the Right Place at the Right Time) ในหน่วยงานที่ตนเองดูแล รับผิดชอบรูปธรรม ดำเนินการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันกับทุกฝ่าย ทุกแผนกในองค์การ

เพื่อการนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ควบคุม ดูแลและหมั่นเอาใจใส่ ปรับปรุงงานให้เป็นไปตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุง พัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอในโลกยุคสารสนเทศ ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเปิดกับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right People on the Right Place at the Right Time) ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต ต้องมีความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชาและทีมงานเสมอหน้ากัน ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา ด้วยความรับผิดชอบ ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่ คือ มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาต่อผู้ได้บังคับบัญชา ความขยันขันแข็งในการงาน รักงานและอุทิศเวลา มีความอยากรู้อยากเห็น หมายถึงว่า ผู้นำที่ดีต้องฟัง จะต้องอ่านมากๆ มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่ดีจะต้องทำอะไรที่แตกต่าง และคิดนอกกรอบ มีการติดต่อสื่อสารซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ต้องเผชิญต่อความเป็นจริงและพูด แต่ความจริง มีลักษณะพิเศษโดยเฉพาะอย่างยิ่งรู้ว่าผิดกับถูกแตกต่างกันอย่างไร และมีความกล้าหาญพอที่จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเท่านั้น มีความกล้าหาญ การวางท่าใหญ่โต การคุยโวไม่ใช่ความกล้าหาญ ความกล้าหาญในศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่แสดงท่าทางองอาจ แต่ต้องนั่งลงและเจรจาต่อรองด้วยการพูด มีความเชื่อมั่น ผู้นำที่ดีต้องสามารถทำให้ผู้คน มั่นใจในตัวเขาและมีความรู้ลึกๆร่วม มีความสามารถพิเศษ เป็นสามารถที่แตกต่างที่จะคลี่คลาย ผู้คน เขาจะทำตามผู้นำถ้าเขา มีความศรัทธาในตัวผู้นำ มีความสามารถจริงๆ ผู้นำต้องรู้ว่าทำอะไรอยู่ และต้องมีคนรอบข้าง ที่รู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ด้วย มีสามัญสำนึก คือต้องมีความสามารถในการหาเหตุผลและมีจิตสำนึกที่ดี แก้วกฤติได้

### 2.1.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์

การดำรงชีวิตของเรา จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวัน และการปฏิบัติงานในองค์กร การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ จะทำให้เกิดความเข้าใจ รักใคร่ นับถือ และศรัทธาซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อความสุข และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังที่

อาคม วัตโรตง (2547, หน้า 88-89) กล่าวไว้ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความเข้าใจ รักใคร่ นับถือ และศรัทธาซึ่งกันและกันในหมู่คณะ
2. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
3. ทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร เป็นกันเอง และ

มีความอบอุ่นในการทำงาน

ศักยภาพ

ทำงาน

และด้านจิตใจ

ประสิทธิภาพและทุกคนมีความพึงพอใจ

4. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็ม
5. ทำให้ทุกคนมีความสุขในการทำงานและทำงานเป็นทีม
6. ทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ การพัฒนาและมุ่งมั่นในการ
7. ทำให้ลดความขัดแย้งในองค์กร
8. ทำให้เกิดพลังกลุ่มผู้ทำงานด้วยกัน
9. ทำให้ทุกคนมีความพึงพอใจในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม
10. ทำให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและทุกคนมีความพึงพอใจ

สมพร สุกตัญญี (2548, หน้า 420-421) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้บริหารทุกระดับ คือคุณสมบัตินด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

1. สุขภาพ อบอุ่นนุ่มถ่อมตน
2. ยิ้มแย้ม แจ่มใส
3. ยินดีให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
4. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. รู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น
6. มีความเป็นกันเองอย่างเหมาะสมแก่กาลเทศะ
7. ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น
8. มีความยุติธรรม
9. มีความจริงใจกับทุกคน
10. ควบคุมอารมณ์ได้
11. เป็นที่ปรึกษาที่ดี
12. มีความเสียสละ
13. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

14. เอาใจใส่ผู้อื่น
15. เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น
16. มีน้ำใจ
17. มีอัธยาศัยดี (รู้จักทักทายผู้อื่นก่อน)
18. มีความเกรงใจ
19. เอาใจเขามาใส่ใจเรา
20. รู้จักให้กำลังใจผู้มีทุกข์

ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถครองใจคนให้ยอมรับ นับถือ ศรัทธา ยินดีให้ความช่วยเหลือร่วมมือ ในการทำงานด้วยความเต็มใจ ก่อให้เกิดผลผลิตของงาน อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ให้เป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในองค์กร สร้างบรรยากาศ การทำงานที่อบอุ่นเป็นมิตร และนำมาซึ่งขวัญ กำลังใจในการทำงาน ทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 216) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีความสมดุล โดยกล่าวว่า ทฤษฎีความสมดุล หมายถึง ความพอดี หรือความสอดคล้องซึ่งกันและกันที่ทำให้คนสองคนสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้ เป็นการศึกษาเรียนรู้ที่ตนเองจะไปถึงความสัมพันธ์กับเขาโดยพื้นฐานของทฤษฎีนี้มีแนวคิดอยู่ประการ ดังนี้

1. ประการแรก มีแนวคิดที่ว่า หากทราบว่าบุคคลใดชอบสิ่งใดเราก็ชอบสิ่งนั้นด้วย นับว่าเป็นโอกาสดีที่บุคคลสองคนจะมาผูกมิตรกันให้มากขึ้นกว่าบุคคลอื่น เช่น นาย A ชอบเลี้ยงนกเขาชวาและนาย B ก็ชอบเลี้ยงนกเขาชวาด้วย เมื่อมีโอกาสอันเหมาะสมที่คนสองคนมาพบปะพูดคุยกัน ซึ่งนาย B ต้องการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับนาย A โดยนาย B เมื่อได้โอกาสและจังหวัดที่เหมาะสมก็นำเสนอเรื่องเลี้ยงนกเขาชวาทำให้บุคคลทั้งสองสามารถสนทนาพูดคุยได้มากขึ้น เพราะพูดตรงกันเรื่องที่ต่างคนก็ต่างชอบด้วยกันและในโอกาสต่อมาก็ทำให้เกิดความชอบพอซึ่งกันและกัน คบหาสมาคมกันเป็นมิตรต่อไป

2. ประการที่สอง มีแนวคิดที่ว่า หากทราบว่า บุคคลใดไม่ชอบสิ่งใด เราก็ไม่ชอบสิ่งนั้นด้วย ก็ถือว่าเป็นโอกาสดีที่จะทำการผูกมิตรกันก็มีมากขึ้น โดยคนที่ไปผูกมิตรด้วยจะต้องไม่พยายามพูดหรือกระทำในสิ่งที่บุคคลนั้นไม่ชอบ การสร้างสัมพันธ์ภาพของบุคคลทั้งสองก็สามารถดำเนินไปด้วยดีและไม่ผิดใจกันหรือที่เรียกว่ารักษาน้ำใจกันไว้ดีกว่า



Scott (1982, p. 47) ได้ให้คำนิยาม ไว้ว่า “มนุษย์สัมพันธ์” หมายถึง กระบวนการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างได้ผลและทำให้วัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานและองค์การได้สมดุลกัน โดยเพิ่มความพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและช่วยให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จผล

### 2.1.3 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรม จริยธรรม เป็นคุณงามความดีของบุคคลเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปในสังคม

พระธรรมปิฎก (2538 อ้างถึงใน ชฎิล นิมนวล, 2552, หน้า 18) อธิบายว่า จริยธรรม เป็นคำที่บัญญัติขึ้นใหม่ โดยคำว่า “จริย” มาจากรากศัพท์คือ จร แปลว่า เที่ยวไป ดำเนินไป หากแปลความหมายในเชิงนามธรรม แปลว่า ประพฤติ ดำเนินชีวิต ครอบงำชีวิต หรือความเป็นอยู่ ดังนั้น คำว่าจริยธรรม จึงแปลว่า ธรรม คือ จริยะ หรือ หลักแหล่ง จริยะ หรือหลักแห่งการประพฤติ การดำเนินชีวิต การครองชีวิต ทั้งนี้ คำว่า จริยธรรม ที่กล่าวถึงทั่วไป มักมีความหมายเดียวกันกับคำว่า คุณธรรม สำหรับ คำว่าศีลธรรม เป็นคำผสมที่บัญญัติขึ้นใหม่ ด้านศัพท์ ในภาษาบาลี สันสกฤตระบุ คำว่า สील เท่านั้น เมื่อรวมกับคำว่า ธรรม ศีลธรรม จึงหมายถึง ธรรม ชั้นศีลหรือธรรม คือ ศีล และมีความหมายตรงกับขอบเขตหมวดธรรมที่เรียกว่า ธรรมจริยา ในปัจจุบันกำหนดให้ คำว่า ศีลธรรม ตรงกับ Moral หรือ Morality ในภาษาอังกฤษ กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม (2552, หน้า 5) ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม หมายถึง กฎเกณฑ์แห่งความประพฤติ หรือหลักความเป็นจริงที่เป็นแนวทางแห่ง ความประพฤติปฏิบัติ จริยธรรมเป็นสิ่งที่ควรประพฤติ มีที่มาจากบทบัญญัติหรือคำสอน ของศาสนา หรือใครก็ได้ที่เป็นผู้มีจริยธรรม และได้รับความเคารพนับถือมาแล้ว

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550, หน้า 9)

ได้รวบรวมความหมายของจริยธรรมไว้ เช่น พุทธศาสนิกชน ได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม หมายถึง ระเบียบปฏิบัติที่มุ่งปฏิบัติเพื่อให้เกิดความผาสุกในสังคม เป็นสิ่งที่มนุษย์ทำขึ้น แต่งขึ้นตามเหตุผล ของมนุษย์เอง หรือตามความต้องการของมนุษย์ และพระราชวรมุณี ก็ให้ความหมาย ของคำว่า จริยธรรม หมายถึง การนำความรู้ในความจริง หรือกฎธรรมชาติไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตที่พึงปรารถนา อันจะทำให้เกิดประโยชน์ ต่อตนเองและสังคม ส่วนสาโรช บัวศรี ก็ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม หมายถึง แนวทางในการประพฤติ เพื่อให้อยู่ร่วมกันอย่างร่มเย็นในสังคม

Good (1973, p. 64) ได้ให้ความหมายว่า

1. คุณธรรม หมายถึง ความดีงามลักษณะของนิสัย หรือ พฤติกรรมที่ทำจนเคยชิน
2. คุณธรรม หมายถึง คุณภาพที่บุคคลให้กระทำตาม ความคิดและมาตรฐานของสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความประพฤติและศีลธรรม

#### 2.1.4 ด้านความเป็นผู้นำ

การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความเป็นผู้นำของผู้บริหารเพื่อไปสู่ เป้าหมาย เพื่อความอยู่รอด และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ดังที่

มัณฑรา ธรรมบุศย์ (2550, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึง การเป็น ผู้นำที่ดี ที่มีประสิทธิผล ต้องประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำ (Leader) หมายถึง การมีผู้ตาม (Followers) หากไม่มีผู้ตาม ถึงแม้จะเป็น ผู้บริหารก็ไม่อาจเรียกตนเองว่าผู้นำได้
2. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง บุคคลที่สามารถจูงใจให้ ผู้ตามกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the right things) เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่มีคะแนนนิยมสูง หรือมีคนนิยมชมชอบมาก จึงไม่ได้หมายถึง มีภาวะผู้นำสูง แต่การดูประสิทธิภาพของผู้นำ ให้ดูจากผล (Results) ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
3. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นกันได้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องแสดงตัวอย่างหรือแบบอย่างที่ดี (Role model) แก่ผู้อื่น
4. การดูว่ามีภาวะผู้นำ (Leadership) หรือไม่ให้ดูที่ความ รับผิดชอบ (Responsibility) เพราะฉะนั้นผู้นำที่มีความรับผิดชอบและมีประสิทธิภาพ ในการทำงานสูง จึงมีภาวะผู้นำมากกว่าผู้นำที่ไม่ค่อยรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการ ทำงานต่ำ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคคล มีผลสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ในสังคม ซึ่งจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มเป็นไปด้วยดี ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีบุคลิกภาพอันพึงประสงค์ของบุคคลทั่วไป ทั้งในด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความเป็นผู้นำ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและยอมรับ ในความมีศักดิ์ศรีของมนุษย์ ที่จะต้องช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน อย่าหลงตนเองและใช้อำนาจเกินความจำเป็น บริหารงานด้วยความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ รู้จักควบคุมอารมณ์

ใจเย็น มีเหตุผล อย่าตัดสินใจด้วยการใช้อารมณ์ มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน รู้จักส่งเสริม และให้กำลังใจลูกน้อง ให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามศักยภาพของเขา ผู้บริหารที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มเป็นไปด้วยดี จะสามารถครองใจคนให้ ยอมรับ นับถือ ศรัทธา ยินดีให้ความช่วยเหลือร่วมมือ ในการทำงานด้วยความเต็มใจ ก่อให้เกิดผลผลิตของงาน

## 2.2 คุณลักษณะด้านวิชาชีพ

### 2.2.1 ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ ซึ่งต้องอาศัยความรู้หลายด้าน มาประยุกต์ใช้ดังที่

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 19) ได้เสนอคุณลักษณะผู้บริหาร มืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษาว่า ควรมีความรู้ลึก และ รู้รอบในเรื่อง การบริหารจัดการ การจัด การศึกษา ระเบียบกฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัย และจิตวิทยาการบริหาร

กมล สุคประเสริฐ (2550, หน้า 39) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของการประเมินผลการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงผล การเรียนของนักเรียนกับการสอนที่มีคุณภาพ
2. แหล่งข้อมูลข่าวสาร กลยุทธ์ในการรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูล
3. กระบวนการวางแผนปรับปรุงสถานศึกษา
4. มาตรฐานการเรียนรู้ มาตรฐานช่วงชั้น เป้าหมายการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ
5. คู่มือหลักสูตรระดับเขตพื้นที่การศึกษา
6. กลยุทธ์ของการประเมินและประเมินผล
7. กลยุทธ์สำหรับครูอาจารย์ประจำชั้นในการติดตามความรู้ ความเข้าใจตลอดจนความก้าวหน้าของนักเรียน
8. การปฏิบัติงานที่ดีที่สุดบนฐานของการวิจัย
9. หลักการสอนในมิติต่างๆ วัฒนธรรมนิยมและพหุปัญญา

10. การแก้ปัญหาร่วมกันและสร้างข้อยุติ
11. มาตรฐานของการพัฒนาครูอาจารย์
12. การคิดอย่างเป็นระบบ
13. กระบวนการเปลี่ยนแปลงสำหรับระบบ องค์การ และ

ปัจเจกบุคคล

14. กลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
15. เทคโนโลยีในฐานะเครื่องมือในการจัดการและวิเคราะห์

ข้อมูล พร้อมด้วยการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน

ความรู้เกี่ยวกับงานจะมีความสัมพันธ์กับการกำกับ ดูแล ควบคุม และติดตามงานผู้บริหารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานเพื่อการป้องกัน แก้ไขปัญหา และการจัดการในเรื่องต่างๆ เช่นการจัดองค์กร การกำหนดนโยบาย การตรวจสอบ ติดตาม และการมอบหมายงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน

#### 2.2.2 ด้านทักษะความสามารถ

ทักษะความสามารถเป็นความชำนาญในการคิดและปฏิบัติ เป็นความสามารถในการทำงานอย่างคล่องแคล่ว ผู้บริหารที่มีทักษะความสามารถในการบริหารงานจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 6 อ้างถึงใน อาชีวะหัทธราธิ, 2555, หน้า 32) ได้กำหนดมาตรฐานเฉพาะสำหรับตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. มีความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

4. มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรมกระทรวง

เจ้าสังกัด

5. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 4) ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากสัมมนาของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 42 คน มีความเห็นเกี่ยวกับ

คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน มีดังนี้

1. มีความคิดสร้างสรรค์
2. มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์
3. มีประสบการณ์ความสามารถ ความรอบคอบ ความรู้กว้างขวาง
4. มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ
5. มีความสามารถในการโต้เหตุผลแก้ปัญหา
6. มีความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
7. มีความรู้และทักษะเหนือชาวบ้าน

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ที่ได้ให้แนวทางเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่กล่าวมาล้วนสำคัญยิ่ง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นคุณลักษณะเด่นที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือปฏิบัติงาน สร้างความศรัทธาและน่าเชื่อถือของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา และช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงานได้อย่างรวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องนำไปปรับใช้กับงานในหน่วยงาน

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ส่วนบุคคลและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ส่วนวิชาชีพ มาตั้งเป็นกรอบแนวคิด และใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดขอบข่ายเนื้อหา จัดทำแบบสอบถาม เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง และนำมาหาแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารต่อไป

## ประสิทธิผลโรงเรียน

### 1. ความหมายประสิทธิผลโรงเรียน

ในการบริหารงานโรงเรียนให้มีเกิดประสิทธิผล เป็นสิ่งสำคัญและเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารองค์กรหรือหน่วยงานใดงานหนึ่ง สามารถที่จะบริหารงานเหล่านั้นไปจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากน้อยเพียงใด จึงได้มีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียน

ไว้หลากหลาย ดังนี้

พิมพรรณ สุริโย (2553, หน้า 25) กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนมีความรู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการเลื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบภายในและภายนอก

ธนิต ทองอาจ (2553, หน้า 11) ประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถเชิงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันผู้นำก็ทำหน้าที่ประสานงานให้งานด้านการจัดการศึกษาให้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด

เรียม สุขกล้า (2553, หน้า 28) ประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารจัดการ เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนมีความรู้ รักการอ่าน รู้จักการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งด้านการบริหารและการสอนจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้

## 2. ประสิทธิผลโรงเรียน

ประสิทธิผลโรงเรียน เกิดจากการบริหารงานโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ประกอบด้วย งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ซึ่งสถานศึกษามีผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบการบริหารงานของโรงเรียน มีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนดซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษา เป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา กำหนด ซึ่งจะแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่ม หรือฝ่าย หรืองาน ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ

ซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้ง งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 29-33) ดังต่อไปนี้

## 2.1 งานบริหารวิชาการ

- 2.1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2.1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 2.1.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 2.1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2.1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 2.1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 2.1.7 การนิเทศการศึกษา
- 2.1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 2.1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 2.1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 2.1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ

สถานศึกษาอื่น

- 2.1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั

องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

## 2.2 งานบริหารงบประมาณ

- 2.2.1 การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ
- 2.2.2 การจัดสรรงบประมาณ
- 2.2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน

และผลการดำเนินงาน

- 2.2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.2.5 การบริหารการเงิน
- 2.2.6 การบริหารบัญชี
- 2.2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

## 2.3 งานบริหารงานบุคคล

- 2.3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

- 2.3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
  - 2.3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
  - 2.3.4 วินัยและการรักษาวินัย
  - 2.3.5 การออกจากราชการ
  - 2.4 งานบริหารทั่วไป
    - 2.4.1 การดำเนินงานธุรการ
    - 2.4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
    - 2.4.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
    - 2.4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
    - 2.4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
    - 2.4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
    - 2.4.7 การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
    - 2.4.8 การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม
    - 2.4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
    - 2.4.10 การรับนักเรียน
    - 2.4.11 การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
    - 2.4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
    - 2.4.13 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
    - 2.4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
    - 2.4.15 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา
    - 2.4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
    - 2.4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
    - 2.4.18 งานบริการสาธารณะ
    - 2.4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น
- สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน อันเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย งานบริหารวิชาการ งานบริหาร



งบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลภารกิจในการวางแผน และออกแบบระบบงานธุรการ จัดระบบฐานข้อมูล และระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา การประสานงานร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น เพื่อให้บริการและประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศแก่สาธารณชน รวมถึงการจัดระบบส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ในสถานศึกษา การวิเคราะห์ วางแผนและเสนอแนะ การแต่งตั้งบุคลากรในสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีเกณฑ์ประเมินผลงาน แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบการส่งเสริมสนับสนุน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การจัดหลักสูตรสถานศึกษาให้สนองต่อความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น โดยมีการวางแผนงาน ให้คำปรึกษา มีการส่งเสริมสนับสนุนและเสนอแนวทางให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นสำคัญ การจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา การศึกษาวิเคราะห์การจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา การวางแผนกลยุทธ์จัดทำข้อมูลทรัพยากรจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ และจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษา การกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษามีเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนการสอน การส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้จากการศึกษาของ จุมพล นิมิตพานิช (2551, หน้า 30-33) และกวี วงศ์พุด (2552, หน้า 117-123) กล่าวถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่เป็นผู้นำโดยสอดคล้องกันว่า ประกอบด้วย ลักษณะทางกาย ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก ภูมิหลังทางสังคม(Social Background) สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ(Intelligence) บุคคลที่เป็นผู้นำมักจะเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจมีความรู้ความสามารถดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคคลที่เป็นผู้นำทั่วไปมักจะมีความรู้ความสามารถค่อนข้างสูงกว่าผู้ตามหรือผู้ร่วมงานโดยเฉลี่ย บุคลิกภาพ(Personality) ผู้นำที่ดีมักจะมีแนวโน้มที่จะให้ความสนใจกับสิ่งต่างๆ และกิจกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง เป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง มีแรงจูงใจ ส่วนบุคคลที่จะจัดการสิ่งต่างๆ ให้บรรลุผลสูงมุ่งแสวงหาการตอบสนองของความต้องการทั้งตนเองและกลุ่ม การมุ่งทำงานเนื่องมาจากแรงผลักดันภายในมากกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนภายนอก มีความรับผิดชอบสูง ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน(Task-Related Characteristics) ผู้นำจะมีความต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูง นอกเหนือไปจากการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะต่างๆ ทางสังคม (Social Characteristics)

เป็นผู้ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้มีขอบเขตติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และชอบให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จะมีส่วนทำให้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มมีมาก

### **บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23**

ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2553 จากที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา เมื่อคราวประชุม วันที่ 17 สิงหาคม 2553 ได้ประกาศเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต จังหวัดสกลนคร เป็นที่ตั้งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 45 โรงเรียน ประกอบด้วย

ตาราง 1 จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2559 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
1. ท่าแร่ศึกษา	1. ดงมะไฟวิทยา	1. สกลราชวิทยานุกูล
2. เฉลิมพระเกียรติฯ	2. กุสุมาลย์วิทยาคม	2. สกลนครพัฒนศึกษา
3. ด่านม่วงคำพิทยาคม	3. โพธิ์แสนวิทยา	3. ธาตุนารายณ์วิทยา
4. โพนพิทยาคม	4. เต่างอยพัฒนศึกษา	4. พังโคนวิทยาคม
5. ท่านผู้หญิงจันทิมาพึงบารมี	5. ร่มเกล้า	5. เตรียมอุดมศึกษา
6. ลำปลาหางวิทยา	6. คำเพิ่มพิทยา	6. สว่างแดนดิน
7. บ้านบัวราษฎร์บำรุง	7. กุดบากพัฒนศึกษา	7. มัชฌิมวานรนิวาส
8. เทพสวัสดิ์วิทย	8. พรรณาวุฒาจารย์	8. อากาศอำนวยศึกษา
9. ภูริทัตต์วิทยา	9. มัชฌิมวาริชภูมิ	
10. ช้างมิ่งพิทยานุกูล	10. ธรรมบวรวิทยา	
11. บะฮีวิทยาคม	11. แวงพิทยาคม	
12. วาริชวิทยา	12. หนองหลวงศึกษา	
13. บงเหนือวิทยาคม	13. โคกสีวิทยาสรรค์	
14. หนองแวงวิทยา	14. ส่องดาววิทยาคม	
15. ศึกษาประชาสามัคคี	15. กุดเรือคำพิทยาจารย์	
16. โพธิ์ชัยทองพิทยาคม	16. คำตาก้า	
17. ท่าสงครามวิทยา	17. โพนงามศึกษา	
18. นิคมน้ำอูนเจริญวิทยา	18. เจริญศิลป์ศึกษา ฯ	
	19. บ้านม่วงพิทยาคม	
รวม 18 โรงเรียน	รวม 19 โรงเรียน	รวม 8 โรงเรียน

## 1. วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เป็นองค์กร นำการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา มุ่งสู่มาตรฐานสากล

## 2. พันธกิจ

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เร่งรัดและพัฒนา

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.2 ส่งเสริมและร่วมใจพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.3 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานและเครือข่ายต่างๆ ในการพัฒนา

คุณภาพการศึกษา

2.4 สร้างความพร้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 23 ให้สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. เป้าประสงค์

3.1 สถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

3.2 มีระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง โดยมีผลการประเมินคุณภาพที่เข้มแข็ง โดยมีผลการประเมินคุณภาพภายในระดับที่ดีขึ้นไป ร้อยละ 90

3.3 สถานศึกษาทุกแห่งมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษามัธยมศึกษา

### 4. กลยุทธ์

4.1 พัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

4.2 ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น

4.3 พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

4.4 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.5 บริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

4.6 พัฒนาประสิทธิภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 5. กลยุทธ์ของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา

กลุ่มมัธยมศึกษา

5.1 กลยุทธ์คุณธรรมนำความรู้ นำปราชญ์เกษตรจตุรทิศมาปฏิบัติ

5.2 กลยุทธ์ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างกว้างขวาง และทั่วถึง

5.3 กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา กลุ่มการมัธยมศึกษา

5.4 กลยุทธ์กระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งของโรงเรียน  
ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา กลุ่มการศึกษามัธยมศึกษา

5.5 กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและ  
ท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

กล่าวได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183  
เขต จังหวัดสกลนคร เป็นที่ตั้งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีโรงเรียนมัธยม  
ศึกษาในสังกัด จำนวน 45 โรงเรียน เป็นองค์กร นำการพัฒนาคุณภาพการศึกษามุ่งสู่  
มาตรฐานสากล เร่งรัดและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกกลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ ส่งเสริมและร่วมใจพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประสานความร่วมมือกับ  
หน่วยงานและเครือข่ายต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สร้างความพร้อมของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ให้สามารถบริหารจัดการอย่างมี  
ประสิทธิภาพ ซึ่งมีเป้าประสงค์ โดยสถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน  
ใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 มีระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง  
โดยมีผลการประเมินคุณภาพที่เข้มแข็ง มีผลการประเมินคุณภาพภายในระดับที่ดีขึ้นไป  
ร้อยละ 90 สถานศึกษาทุกแห่งมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ โดยใช้สถานศึกษา  
เป็นฐาน และมีกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ พัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา  
พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน พัฒนา  
ประสิทธิภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23 การนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
ที่ชัดเจน และพัฒนาไปสู่มาตรฐานสากลได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องมีศักยภาพ  
สมรรถภาพ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา ตลอดจนจนความรู้  
ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้การดำเนินการจัดการศึกษาบรรลุถึงความสำเร็จ  
ตามเป้าหมาย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ไว้หลายท่าน ดังนี้

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2549, หน้า 88-89) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ ต้องมีทักษะหรือความสามารถ 3 อย่าง คือ เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิดซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ Robert L. Katz 1. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skill) คือ ความสามารถรอบรู้เชี่ยวชาญงานในหน้าที่ เช่น ถ้าเป็นทนายก็มี ความชำนาญในการใช้อาวุธต่างๆ ถ้าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาก็มีความรู้เรื่องหลักสูตร แผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่างๆ เป็นต้น ถ้าเป็นผู้จัดการบริษัทก็มีความชำนาญ หรือทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านเทคนิควิธีนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งงาน” 2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ความสามารถในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำ หรือ ความสามารถในการใช้คนให้ร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคน” 3. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถในการคิด เพื่อวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ และสามารถวิเคราะห์ สถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำพาองค์กรของตนไปสู่ ความสำเร็จ เป็นต้น ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคิด”

บุญทริก บุตราช (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความคิดเห็นของผู้บริหารสูงกว่าครู 2) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกขนาดโรงเรียนและเมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกขนาดโรงเรียน และเมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลักฮั่ว แซ่ไค้ว (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของผู้บริหาร ในทัศนะของบุคลากรครู โรงเรียนพระหฤทัย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัวของผู้บริหารประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารควรมีเหตุผล และจริงใจ ส่วนด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์โปร่งใสในการ ปฏิบัติงานสำหรับด้านความเป็นผู้นำผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และด้าน คุณสมบัติทั่วไปนั้นผู้บริหารควรมีประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ ส่วนคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ส่วนวิชาชีพของผู้บริหาร ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงาน และชอบทำงาน ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในด้านทักษะความสามารถ ผู้บริหารควรมีทักษะความสามารถในการวางแผนและจัด ระบบงาน

นพดล แส่นบัณฑิต (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชนของโรงเรียนที่สอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก โดยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านคุณธรรม มากกว่าด้านอื่น 2) ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่สอน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 มีความคิดเห็นต่อ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ กับชุมชน โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่สอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 ที่มีโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะวิชาชีพ โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น ด้านวิชาการ แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในโรงเรียนที่สอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 ที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น ด้านการประเมินผลงานสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

ปรีชา ช่องคั่นปอน (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่า ระดับการรับรู้ของครูต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน และ 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไผท แถบเงิน (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกสกลนคร เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง 3) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งามตา ธาณีวรรณ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร พบว่า 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ของสำนักงานเขต



พื้นที่การศึกษายโสธร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัย ด้านภาวะผู้นำ ( $X_1$ ) ด้านแรงจูงใจ ( $X_2$ ) ด้านการสื่อสาร ( $X_3$ ) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ( $\hat{Y}$ ) ได้ร้อยละ 34.90 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้สมการพยากรณ์ดังนี้  $\hat{Y} = 1.093 + .342 (X_1) + .235 (X_2) + .109 (X_3)$

สุภารัตน์ เต็มเปี่ยม (2553 , บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คมศักดิ์ ชมภูวงษ์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า 1) ผลการศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก เช่นกัน 2) ผลการเปรียบเทียบ ใน 5 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน และครูศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตำบล จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า 2.1) จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 2.2) จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 2.3) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อาชีวะสาธิต (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี พบว่า 1) ระดับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี พบว่า อยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี ตามตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วยเพศ และขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน ส่วนประสพการณ์ในการทำงานโดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การประมวลสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี ตามความถี่สูงสุดแต่ละด้าน พบว่า ด้านบุคลิกภาพสภาพปัญหา คือ อารมณ์ร้อน ฉุนเฉียวง่าย ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรรู้จักควบคุมอารมณ์ให้มีความเหมาะสม ด้านคุณธรรมจริยธรรม สภาพปัญหา คือ การปฏิบัติตนกับผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดความเสมอภาค ไม่มีความยุติธรรม ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงานอย่างเป็นกลางเสมอภาค เป็นกลางอย่างเท่าเทียมกัน ด้านมนุษยสัมพันธ์ สภาพปัญหา คือ ไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัว ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเป็นกันเอง ทั้งถึงและเท่าเทียมกัน ด้านความรู้ความสามารถ สภาพปัญหา คือ ขาดทักษะทางด้านการบริหารงานวิชาการ ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาหาความรู้ในเรื่องข้อมูลข่าวสารและกฎระเบียบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และด้านความเป็นผู้นำ สภาพปัญหา คือ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ข้อเสนอแนะ คือ ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นให้มากกว่าความคิดเห็นของตนเอง

สมจิตร จันทร์เปา (2556, หน้า 84–88) ได้ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการศึกษาพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง 12 ด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก

ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการแสวงหาและการใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา และด้านด้านการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปราณี ท้าวกลาง (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอที่โรงเรียน สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็น ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับชั้นการเปิดสอนต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่ด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

มีผลการวิจัยของต่างประเทศที่เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

Magnuson C. Walte (1991, Abstract) ได้วิจัย คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่นำเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน มีความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่ 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ มีวิจรรย์ญาณ และมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้ที่มีสติปัญญาไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้าง และเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตา ปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

Bush and Grover (2004, Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ หลักฐานและความเชื่อโดยการวิจัย ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ธรรมชาติและเนื้อหาของ โปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก มีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการเรียนรู้ บนพื้นฐานของการทำงานการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นที่เลี้ยง และการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุด ได้แก่ การเป็นที่เลี้ยง และการสอนงาน การเรียนรู้ บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่นการรับมอบหมายงาน การหมุนเวียนและ การฝึกงาน การสนับสนุนและการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงานและจากโปรแกรม การเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามเอกสารเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่ จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือ เป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเกี่ยวข้องของกับแบบแผนการพัฒนาภาวะผู้นำว่าลักษณะใด มีความเหมาะสมมากที่สุด

Noguchi (2008, Abstract) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาวิชาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบทบาท ด้านการมีส่วนร่วมของครูใหญ่ ความต้องการด้านการพัฒนาวิชาชีพของครูใหญ่ ความต้องการด้านการพัฒนาวิชาชีพแบบก้าวหน้า และรูปแบบด้านการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้แนวทางของอำเภอเป็นหลัก จะเห็นได้ว่า งานวิจัยโดยส่วนใหญ่มักจะเน้นที่ความต้องการของอาจารย์ใหญ่ซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์กลับไม่ได้รับความสนใจ และยังพบว่าในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหาร นั้นยังได้รับการพัฒนาน้อยมากอีกด้วย การวิจัยครั้งนี้ พบว่า 1) กิจกรรมโดยส่วนใหญ่ ที่จัดขึ้นโดยสถาบันเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development institute) โดยตรงทำให้ปรากฏผลคะแนนที่แสดงค่านัยสำคัญทางด้านสถิติในระดับที่สูงขึ้น

2) ครูใหญ่ยอมรับว่าระดับความชำนาญของพวกเขาตามมาตรฐาน ด้านลักษณะภาวะผู้นำ 5 ประการ มีระดับที่สูงขึ้นมากกว่ารองอาจารย์ใหญ่ 3) ครูใหญ่แสดงความต้องการให้มีการจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ ทางวิชาชีพด้วยรูปแบบเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างคณะทำงานแบบร่วมมือและการทำงานด้านการนิเทศการศึกษาและจัดการเรียนการสอน 4) ร้อยละ 85 ของครูใหญ่แสดงความคิดเห็นตรงกันว่า การมีส่วนร่วม ในกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านการนิเทศ การศึกษาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อความชำนาญของพวกเขา ในระดับปานกลางถึงระดับสูง 5) จำนวน 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมดแสดง ความคิดเห็นว่าต้องการสนับสนุนให้มีบรรยากาศของการร่วมมือกัน ทำความเข้าใจถึงปัญหาภายในโรงเรียน ร่วมกันแก้ปัญหาด้านเชื้อชาติและสร้างบรรยากาศ ในโรงเรียนให้เป็นแบบร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น 6) กลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนมากแสดงความรู้สึกที่ว่าเนื้อหาของกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยสถานบันเพื่อการพัฒนา ภาวะผู้นำนั้น มีความเหมาะสมและมีคุณประโยชน์อย่างยิ่ง

Vernez (2012, Abstract) การศึกษาครั้งนี้ ได้รายงานสถานะเชิงปริมาณ และคุณภาพในการดำเนินการของโรงเรียน การจัดการตาม (SBM) ในอินโดนีเซีย ระบุ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ที่ประสบความสำเร็จของ SBM และประเมินผล SBM ความสำเร็จของนักเรียนแปดปี หลังจากการก่อตั้ง ผลการวิจัย ผู้เขียนอยู่บนพื้นฐานการ สัมภาษณ์ของผู้ว่าจ้าง ครู โรงเรียน คณะกรรมการ และผู้ปกครอง การสำรวจ ของเจ้าหน้าที่ อำเภอก การปรับปรุงที่สำคัญในความสามารถของผู้ว่าจ้าง ครู และชุมชน เพื่อให้เป็นผู้นำ ในการพัฒนาทางเลือกในการเขียนโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการศึกษา ในประเทศ และมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนในการกำกับดูแลของโรงเรียน การดำเนินการของ SBM เพื่อให้ทางไกล ได้พบกับความสำเร็จ แม้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ รายงานว่า พวกเขามีอิสระที่จะทำให้โรงเรียนในการตัดสินใจ พวกเขากล่าวว่า พวกเขา ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากมันโดยการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการเรียนการสอนอย่างมีนัยสำคัญ และหัวเมืองยังคงมีอิทธิพลต่อนโยบาย และการปฏิบัติของโรงเรียน คณะกรรมการ และมี ส่วนร่วมของผู้ปกครองในโรงเรียน กิจกรรมเล็กน้อย ทั้งแสดงทัศนคติของโรงเรียน และให้ ความเคารพกับโรงเรียน พนักงานทั้งหมด ผู้มีส่วนได้เสีย ในระดับที่บอกว่า พวกเขาไม่ได้ เตรียมความพร้อมที่จะให้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพการดำเนินการปรับปรุงและ ผลลัพธ์ของ SBM ในอินโดนีเซีย โรงเรียนสามารถเพิ่มพนักงานเพื่อทำการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานและการเรียนการสอนและการพัฒนาความสามารถในการสนับสนุนเขต

โรงเรียนและ SBM ต่อท้ายคือ 1) เขตตัวอย่าง Memo 2) เมื่อข้อมูลจำเพาะสำหรับการทดสอบ เกรต 5 นักเรียนในภาษาและคณิตศาสตร์ 3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ SBM และผลงานของนักเรียน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งผลการวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พบว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ประกอบด้วย คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านวิชาชีพซึ่งเป็นด้านความรู้ และทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ความมีคุณธรรม และจริยธรรม มีจรรยาบรรณ มีภาวะผู้นำ การรู้จักบริหารความเปลี่ยนแปลง เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งมีความสำคัญมากในการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำด้านต่างๆ เช่น คุณลักษณะส่วนตัว ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ ด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านบุคคล เช่น บุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีคุณธรรมจริยธรรมและมีลักษณะความเป็นผู้นำกล้าคิด กล้าตัดสินใจ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านวิชาชีพ เช่น มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ รู้จักวางแผนในการทำงาน มีการตัดสินใจที่ดี กล้าคิดกล้าทำ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการหาแนวทางยกระดับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป