

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยได้นำเสนอประเด็นที่สำคัญตามลำดับดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการปฏิรูปการศึกษา
  - 1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
  - 1.4 การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษาที่พึงประสงค์
  - 1.5 ลักษณะการบริหารตามแนวปฏิรูปพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การบริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษา เป็นโจทย์สำคัญสำหรับทุกภาคส่วน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ และจะสำเร็จได้ก็ต้องด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ พร้อมรับกับความท้าทายความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยขอนำเสนอเกี่ยวกับเนื้อหาเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

### 1. ความหมายของการปฏิรูปการศึกษา

มีนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความหมายของการปฏิรูปการศึกษาไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (2544, หน้า 6 - 7) กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง รูปแบบ กระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการและระบบสนับสนุนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือหรือเทคโนโลยี ที่สำคัญคือ การเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมใหม่

ทองดี บุญประสิทธิ์ (2551, หน้า 16) ได้สรุปว่า การปฏิรูปการศึกษา หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการงานทางการศึกษาในทุกๆ ด้าน ให้มีความเหมาะสมกับสภาพสังคมที่เป็นอยู่ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้เกิดผลดีแก่ผู้เรียน ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ทุกประการ

กันยา มั่นเรืองศรี (2558, ออนไลน์) สรุปว่า จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 สรุปได้ว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม บูรณาการการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และสังคม ปฏิรูปการสอนของครูโดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายวิธี ประเมินผลที่เน้นการประเมินในสภาพที่แท้จริง มีสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายตามความเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ เน้นการคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาสอดคล้องกับการใช้ชีวิตประจำวัน และส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ และเต็มความสามารถ

ปัฐทิมาภรณ์ แป้นแก้ว (2558, หน้า 9) ได้สรุปว่า การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2561) หมายถึง การวางแผนนโยบายเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในเรื่องของคุณภาพ โอกาสและการมีส่วนร่วม โดยวางแผน

ปฏิบัติที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้ สร้างกลไกในกระบวนการเรียนรู้ที่ครบวงจร วางระบบมาตรฐานการจัดการจัดการศึกษาและวางระบบการตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจน เกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ โดยกระบวนการเรียนรู้ 3 ประเด็น ที่ทำให้เป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองประสบความสำเร็จคือมีคุณภาพ โอกาส และการมีส่วนร่วม

ขนิษฐา ก้อนเพชร (2559, หน้า 7 – 8) ได้สรุปว่าการปฏิรูปการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานตามกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทย ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 ประการหลัก ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

จากความหมายของการปฏิรูปการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า การปฏิรูปการศึกษา หมายถึง แนวทางในการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนและแก้ไขการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จทางด้านการศึกษาและการจัดการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และการศึกษาไทย 4.0 ในยุคไทยแลนด์ 4.0

## 2. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

อัคราภรณ์ มาตรา (2555, หน้า 13) ได้สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล พัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

วุฒิพร ประทุมพงษ์, (2556, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษา ภายใต้ภารกิจขอบข่ายงานสถานศึกษาตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่

2) พ.ศ. 2545 ในการให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

อัครินทร์ วรรณรัตน์ (2556, หน้า 14) ได้สรุปความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผนการจ้ดองค์การ การนำ และการควบคุม ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารเป็นผู้บงการพฤติกรรมของคนอื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้แรงจูงใจการสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงานโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก

อุณหยา ผาผง (2556, หน้า 13 - 14) ได้สรุปความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารเป็นผู้บงการพฤติกรรมของคนอื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้แรงจูงใจ การสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงานโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก

นฤชยา นนทยะโส (2556, หน้า 50) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานโดยบุคคลกลุ่มต่างๆ ร่วมกันเพื่อจัดบริการทางการศึกษาแก่ผู้เรียนหรือสมาชิกในสังคม โดยมุ่งหวังให้มีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามที่สังคมและประเทศต้องการ

Good (1973, อ้างถึงใน วุฒิพร ประทุมพงษ์, 2556, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การสั่งการ การควบคุมดูแลงานและการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเหล่านั้นนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการจัดการศึกษาให้ตรงเป้าหมายทุกประการ

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารร่วมมือกับบุคลากร ในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน โดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

### 3. ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

มีหน่วยงานทางการศึกษาได้ให้ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาในยุคนับปฏิรูปการศึกษาไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี (2553, หน้า14) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดสาระสำคัญไว้ในมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยแบ่งขอบข่ายงานการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. ด้านบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารสถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะทำให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะป็นปัจจัยทำให้สถานศึกษาที่มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล และการวัดผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการมีภาระหน้าที่ 17 หน้าที่ด้วยกันคือ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การหลักสูตรของสถานศึกษาพัฒนา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการ

เรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 พัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

- 1.9 การนิเทศการศึกษา
  - 1.10 การแนะแนว
  - 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
  - 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
  - 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
  - 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
  - 1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
  - 1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
  - 1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
2. ด้านบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความอิสระ ในการบริหารจัดการให้คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารงบประมาณมีภาระหน้าที่ 22 หน้าที่ด้วยกันคือ
- 2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
  - 2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
  - 2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
  - 2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
  - 2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
  - 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

- 2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจาก  
งบประมาณ
- 2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุน  
เพื่อการศึกษา
- 2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.11 การวางแผนพัสดุ
- 2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของ  
ครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือ  
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
- 2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและ  
จัดหาพัสดุ
- 2.14 การจัดหาพัสดุ
- 2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 2.17 การเบิกเงินจากคลัง
- 2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 2.19 การนำเงินส่งคลัง
- 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และ  
รายงาน

3. ด้านบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา  
เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของ  
สถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้  
กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ได้รับการพัฒนา และมีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชู มี  
ความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็น

สำคัญ ขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 หน้าที่ด้วยกันคือ

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - 3.6 การลาทุกประเภท
  - 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
  - 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
  - 3.12 การออกจากราชการ
  - 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
  - 3.14 การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  - 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
  - 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
  - 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. ด้านบริหารงานบริหารทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน



คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและ  
 อำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้  
 ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการของ  
 สถานศึกษา ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส  
 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่  
 เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขอบข่ายและภารกิจของ  
 สถานศึกษาในการบริหารงานทั่วไปมีภาระหน้าที่ 22 หน้าที่ด้วยกันคือ

- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือ

เลิกสถานศึกษา

- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและ

ตามอัธยาศัย

- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของ  
 บุคคลชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการ

ลงโทษนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556, หน้า 49 – 104) กล่าวถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เป็นกฎหมายฉบับแรกที่ว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติใช้เป็นหลักในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ได้กำหนดรายละเอียดสำหรับการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมไว้อย่างชัดเจน ในมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนี้

ขอขยาย / ภารกิจการดำเนินการด้านการบริหารวิชาการของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนาระบบการศึกษารูปแบบนิติบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสาระ

หลักสูตรท้องถิ่น

1.1 วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำไว้หรือจัดทำกรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นเพิ่มเติมตามบริบทของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ

1.3 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.4 จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาเพื่อนำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ประเมินผลและปรับปรุง

## 2. การวางแผนงานด้านวิชาการ

### 2.1 วางแผนงานด้านวิชาการในการพัฒนาหลักสูตร

สถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผล การเรียน การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการโดยการรวบรวม ข้อมูล วิเคราะห์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำกรอบในการดำเนินงาน ตลอดจน ดูแล นิเทศ กำกับและติดตาม

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

### 3.1 จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.2 จัดการเรียนการสอนวัดผลและประเมินผลทุกกลุ่ม สาระการเรียนรู้ ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาคุณธรรมนำ ความรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 3.3 ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้

3.4 จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้ เชื่อมต่อการเรียนรู้

3.5 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่ม สาระการเรียนรู้

3.6 ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของผู้เรียน ช่วยเหลือ ผู้เรียนพิการ ด้อยโอกาสและผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ

## 4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

### 4.1 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย

4.1.1 จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทัน กับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น

4.1.2 จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ คุณธรรมจริยธรรม และสามารถอยู่ ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

4.1.3 จัดให้มีวิชาต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

4.1.4 เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงหรือลึกซึ่ง มากขึ้น สำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะให้ครอบคลุมการศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ การศึกษาสำหรับผู้บกร่อง พิกการ และการศึกษาทางเลือก

4.1.5 เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้อง สภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และมุ่งสู่ความเป็นสากล

4.2 นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

## 5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

5.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความ สนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

5.2 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การ จัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

5.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และมีความสนใจใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

5.4 จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตาม ศักยภาพของผู้เรียน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุก วิชา

5.5 ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนการสอน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการ ต่างๆ

5.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

5.7 ศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบหรือการออกแบบ  
กระบวนการเรียนรู้ที่กำหนดไว้เพื่อเป็นผู้นำการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับ  
สถานศึกษาอื่น

## 6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอน

ผลการเรียน

6.1 กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของ  
สถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

6.2 จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ  
การวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

6.3 วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ ผลการ  
เรียนและอนุมัติผลการเรียน

6.4 จัดให้มีการประเมินผลการเรียนรู้และจัดให้มีการซ่อม  
เสริมกรณีที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

6.5 พัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลให้ได้  
มาตรฐาน เทียบเคียงระดับสากล

6.6 จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผล ประเมินผล และ  
การเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการ  
พัฒนาการเรียนการสอน

6.7 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการประเมินผลการเรียน  
รายภาค / รายปี และตัดสินผลการเรียน

6.8 การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่  
จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ได้แก่  
คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษา ทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย  
คณะกรรมการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตร  
และวิชาการ พร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน

## 7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

7.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วน  
หนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของผู้เรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการ  
การศึกษา

7.2 พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญ ในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้นทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหาการผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการ และการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ

7.3 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

7.4 รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อะไรและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

## 8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

8.1 จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียงเพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดการกระบวนการเรียนรู้

8.2 จัดระบบแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพเฉพาะด้านของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นห้องสมุด IT ห้องสมุดกลางและห้องสมุดกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ ศูนย์วิชาการ สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนธรรมะ เป็นต้น

8.3 จัดระบบข้อมูลแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษา ของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง / แผนที่และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชนห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่นฯ

8.4 ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนา การเรียนรู้และนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8.5 ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในต่างประเทศ

## 9. การนิเทศการศึกษา

9.1 สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของ

กระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้องก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

9.2 จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบและกระบวนการ

9.3 จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 10. การแนะแนว

10.1 กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญโดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

10.2 จัดระบบงานและโครงสร้างงานแนะแนวและระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน

10.3 ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีบทบาทและเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

10.4 ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน

10.5 คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่เหมาะสมทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และคณะอนุกรรมการแนะแนว

10.6 ดูแล นิเทศ กำกับ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

10.7 ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครูผู้ปกครอง และชุมชน

10.8 ประสานงานด้านการแนะแนวระหว่างสถานศึกษา องค์การภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว

10.9 เชื่อมโยงงานแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน

## 11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน

### การศึกษา

#### 11.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่

สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษาชาติ เอกลักษณ์ของสถานศึกษา และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมายความสำเร็จของแต่ละมาตรฐานและตัวบ่งชี้ และประกาศให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

#### 11.2 จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

(แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษา) ที่มุ่งเน้นคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ที่ผ่านการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา และระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ความสำเร็จของการพัฒนา วิธีการดำเนินงานที่มีหลักวิชาและผลการวิจัยรองรับ งบประมาณ และทรัพยากร รวมทั้งแหล่งวิทยาการจากภายนอกที่ให้การสนับสนุนอย่างชัดเจน โดยมีบุคลากรของสถานศึกษาและผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อรองรับและดำเนินการ ทั้งนี้โดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 11.3 จัดระบบบริหารงานที่มีโครงสร้างที่ชัดเจนและเอื้อต่อ

การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน และจัดทำระบบสารสนเทศที่มีฐานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันอย่างครบถ้วนถูกต้อง และเพียงพอ และสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย

#### 11.4 ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายดำเนินการตาม

แผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

#### 11.5 จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เพื่อ

ทราบความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และรายงานผลพร้อมข้อเสนอแนะการเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปประกอบการปรับปรุงพัฒนา และพร้อมรับการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัด

#### 11.6 จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐาน

การศึกษาของสถานศึกษาโดยมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการขึ้น



ทะเบียนจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างน้อย ๑ คน โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย และพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายในจากหน่วยงานต้นสังกัด

11.7 จัดทำรายงานประจำปี (SAR) เพื่อสะท้อนคุณภาพผู้เรียนและการบริหารจัดการศึกษาของผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่นำไปสู่เป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ในรอบปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่ต่อสาธารณชน โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

11.8 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร และนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

## 12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

12.1 ส่งเสริมให้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

12.2 ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

12.3 ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ

12.4 พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

13.1 ประสานความร่วมมือวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีต ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

13.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

13.3 จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการและวัฒนธรรมการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครอง ผู้เรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชนการร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ เป็นต้น

13.4 ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

14.1 ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กรชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาที่เป็นจุดเน้นเฉพาะ

14.2 จัดให้มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา

14.3 ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชนองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

14.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

14.5 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น

14.6 ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ  
ของสถานศึกษา

15.1 จัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ  
ของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.2 นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ  
ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

15.3 ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ระเบียบและแนว  
ปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

16.1 ศึกษาวิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียน กลุ่มสาระการ  
เรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเป็นหนังสือ แบบเรียนเพื่อ  
ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

16.2 จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์  
หนังสืออ่านประกอบแบบฝึกหัดใบงาน และใบความรู้ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

16.3 พิจารณาคัดเลือกหนังสือเรียน แบบเรียน หนังสือ  
เสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบแบบฝึกหัด ใบงาน และใบความรู้ เพื่อใช้  
ประกอบการเรียนการสอน

17. การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

17.1 จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่อง  
การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

17.2 พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการ  
พัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทาง  
วิชาการ ชมรมวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา

17.3 พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้  
ข้อเท็จจริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น และรวบรวมแหล่งสื่อและเทคโนโลยี  
ทางการศึกษาที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

17.4 พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นห้องสมุด IT  
เพื่อเป็นแหล่งสืบค้น

17.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหาผลิตใช้ และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ขอบข่าย / ภารกิจการดำเนินงานด้านการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนาระบบการบริหารรูปแบบนิติบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT Analysis) โดยเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ

1.2 จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีทีสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อจัดสรรงบประมาณประจำปีที่ได้รับให้กับหน่วยงานภายในสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา ได้แก่ แผนการจัดชั้นเรียน ข้อมูลครูและบุคลากร ข้อมูลผู้เรียน ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา เพื่อใช้กำหนดเป้าหมาย ผลิต เป้าหมายกิจกรรมหลักและการสนับสนุน

1.4 ทบทวนประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายปีทีขอตั้งงบประมาณและค่าใช้จ่ายล่วงหน้า 3 ปีของบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่นทีสอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์ตามแผนพัฒนา

1.5 ประมาณการและกำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนของแต่ละผลผลิต เพื่อกำหนดกรอบวงเงินทีใช้จ่ายแต่ละปี และจัดตั้งงบประมาณเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.6 วิเคราะห์ผลการประกันคุณภาพภายใน ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกลยุทธ์ของสถานศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อตรวจสอบทบทวนภารกิจ และจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) เป็นรายละเอียดของแผนงบประมาณ

1.7 ขอความเห็นชอบแผนงบประมาณต่อคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรร  
งบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.1 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่าย  
งบประมาณ

2.2 ขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่าย  
งบประมาณต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ  
ตามงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

4. การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

4.1 ตรวจสอบรายละเอียดรายการงบประมาณที่จำเป็นต้อง  
ขอโอนและเปลี่ยนแปลงเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 ขอโอน/เปลี่ยนแปลงงบประมาณที่ไม่ต้องทำความตก  
ลงกับสำนักงบประมาณให้เสนอต่อส่วนกลาง/เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐานแล้วแต่กรณี

5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

5.1 รายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีไปยัง  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณี

6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

6.1 จัดให้มีการตรวจสอบและติดตามให้กลุ่ม ฝ่าย งาน ใน  
สถานศึกษา รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อสถานศึกษา  
จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และผลการใช้จ่ายงบประมาณต่อสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกไตรมาส ภายในระยะเวลาที่สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6.2 จัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกสิ้นปีงบประมาณแล้วจัดส่งให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

7.1 ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

7.2 วางแผนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

7.3 วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

8.1 ประสานและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแหล่งทรัพยากรที่สนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนในท้องถิ่นให้เป็นระบบ

8.2 ศึกษาแนวทางหรือระเบียบที่จะขอรับการสนับสนุนจากแหล่งทรัพยากรทุกประเภทตลอดจนเงื่อนไขการขอรับการสนับสนุน

8.3 วางแผน รณรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษา และทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา

8.4 จัดทำข้อมูลสารสนเทศและระบบการรับจ่ายทุนการศึกษา และทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คุ้มค่า และมีความโปร่งใส

8.5 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา โดยให้เป็นไปตามความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

8.6 ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินหรือทรัพยากรให้แก่สถานศึกษาและมีส่วนร่วมกับการระดมทุนการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุน  
เพื่อการศึกษา
- 9.1 สำรวจความต้องการของผู้เรียนและคัดเลือกผู้เสนอ  
กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- 9.2 ประสานการกู้ยืมเพื่อการศึกษา กับหน่วยปฏิบัติที่  
เกี่ยวข้อง
- 9.3 สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา
- 9.4 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการ  
ดำเนินงาน
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 10.1 จัดทำรายการทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศ ได้แก่  
แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติ  
และภูมิปัญญา แหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานประกอบการเพื่อการรับรู้ของบุคลากรใน  
สถานศึกษา ผู้เรียน และบุคลากรทั่วไปจะให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัด  
การศึกษา
- 10.2 วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากร  
ร่วมกันกับบุคคลและหน่วยงานรัฐบาลและเอกชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 10.3 กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากร  
ภายในและภายนอก รวมทั้งให้บริการการใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้  
และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน
- 10.4 ประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากร  
ภายในและภายนอกทั้งทรัพยากรและธรรมชาติ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น ทรัพยากร  
บุคคลที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา
- 10.5 ดำเนินการเชิดชูเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐ  
และเอกชน ที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา
- 10.6 อำนาจในการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรและ  
ได้รับการสนับสนุนจากภาคส่วนต่างๆ จะต้องอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของสถานศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ

### 11.1 การวางแผนพัสดุล่วงหน้า 3 ปี ให้ดำเนินการตาม

กระบวนการของการวางแผนงบประมาณ

### 11.2 การจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ ให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อ

จัดจ้างเป็นผู้ดำเนินการโดยให้ฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุจัดทำรายละเอียดพัสดุที่ต้องการ คือ รายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณ ราคาคุณลักษณะเฉพาะ หรือแบบรูปรายการและระยะเวลาที่ต้องการใช้พัสดุ (ทั้งนี้รายละเอียดพัสดุที่ต้องการนี้ต้องเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี (แผนปฏิบัติงาน) และตามที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี) ส่งให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเพื่อจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ

### 11.3 ฝ่ายที่จัดทำแผนการจัดหาพัสดุทำการสำรวจข้อมูล

รายละเอียดจากฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุ โดยมีการสอบถามกับแผนปฏิบัติงานและเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและความเหมาะสมของวิธีการจัดหาว่าควรเป็นการซื้อ การเช่า หรือการจัดทำเอง แล้วจึงนำข้อมูลที่สอบถามแล้วมาจัดทำแผนการจัดหาพัสดุในภาพรวมของสถานศึกษา โดยในส่วนที่จัดส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้รายงานเฉพาะครุภัณฑ์ที่มีราคาเกินหนึ่งแสนบาท และที่ดินสิ่งก่อสร้างที่มีราคาเกินหนึ่งล้านบาท (รายละเอียดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ที่ ตผ 0004 / ว 97 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2546)

12. การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

12.1 กำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะเพื่อประกอบการขอตั้งงบประมาณส่งให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

12.2 กรณีที่เป็นการจัดหาจากเงินนอกงบประมาณให้กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะได้โดยให้พิจารณาจากแบบมาตรฐานก่อน หากไม่เหมาะสมก็ให้กำหนดตามความต้องการโดยยึดหลักความโปร่งใส เป็นธรรม และเป็นประโยชน์กับทางราชการ

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ



13.1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดหาพัสดุ เช่น สมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองการจัดทำบัญชีผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อสำหรับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการประเมินผลผู้ขายและผู้รับจ้าง เป็นต้น

#### 14. การจัดหาพัสดุ

14.1 การจัดหาพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของส่วนราชการและคำสั่งมอบอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 14.2 การจัดทำพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบ

กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้สถานศึกษา รับจัดทำ รับบริการ รับจ้าง ผลิตเพื่อจำหน่าย พ.ศ. 2533

14.3 การจัดหาพัสดุด้วยเงินงบประมาณต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549 โดยกำหนดให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือองค์กรอื่นมีส่วนร่วมในการจัดหาโดยประเภทของพัสดุที่จัดหาต้องเป็นไปตามหลักจำแนกประเภทรายจ่ายงบประมาณและคำสั่งมอบอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 14.4 การจัดหาพัสดุด้วยเงินนอกงบประมาณจะต้อง

ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549 และให้เป็นไปตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงินรายได้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2549 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วยหลักเกณฑ์ อัตรา และวิธีการนำเงินรายได้สถานศึกษาไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

#### 15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

15.1 จัดทำทะเบียนคุมบัญชีทรัพย์สินและบัญชีวัสดุ ไม่ว่าจะได้มาด้วยการจัดหาหรือการรับบริจาค

##### 15.2 ควบคุมพัสดุให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

15.3 ตรวจสอบพัสดุประจำปี และให้มีการจำหน่ายพัสดุที่ชำรุดเสื่อมสภาพหรือไม่ใช้ในราชการอีกต่อไป

15.4 พัสดที่เป็นที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างกรณีที่ได้มาด้วยเงินงบประมาณให้ดำเนินการขึ้นทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ กรณีที่ได้มาจากการรับบริจาคหรือจากเงินรายได้สถานศึกษาให้ขึ้นทะเบียนเป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

#### 16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

16.1 จัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษาในการดำเนินการหารายได้ โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

16.2 การจัดหาผลประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชพัสดุ และอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในความครอบครองของสถานศึกษาภายในวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และต้องไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของสถานศึกษา

16.3 เงินรายได้ที่เกิดขึ้นถือเป็นเงินนอกงบประมาณประเภทเงินรายได้สถานศึกษา

16.4 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินตามข้อ 1 - 3 ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษา ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 17. การเบิกเงินจากคลัง

17.1 สถานศึกษาได้รับการอนุมัติให้เป็นผู้เบิกเงินจากคลัง / กรมบัญชีกลางโดยตรงโดยจัดทำและตรวจสอบเอกสารหลักฐานขอเบิกให้ถูกต้องตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง แล้วดำเนินการเบิกเงินจากสำนักงานคลังจังหวัด ณ อำเภอ แล้วแต่กรณี ตามระบบ GFMIS

#### 18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

18.1 สถานศึกษาได้รับการอนุมัติให้เป็นผู้เบิกเงินจากคลัง ให้ปฏิบัติเช่นเดียวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ การปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน ต้องปฏิบัติตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังของส่วนราชการ พ.ศ. 2551

#### 19. การนำเงินส่งคลัง

19.1 การนำเงินส่งคลังให้นำส่งภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังของส่วนราชการ พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

## 19.2 ขั้นตอนและวิธีการนำเงินส่งคลังให้เป็นไปตามที่ระบบ

GFMS กำหนด

### 20. การจัดทำบัญชีการเงิน

20.1 สถานศึกษาที่ได้รับการอนุมัติให้เป็นผู้เบิกเงินจากคลัง / กรมบัญชีกลางการจัดทำบัญชีการเงินให้บันทึกบัญชีและทะเบียนที่เกี่ยวข้องตามระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง และระบบ GFMS ที่กระทรวงการคลังกำหนด

### 21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

21.1 จัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงินเป็นไปตามระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างและระบบ GFMS ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

21.2 จัดทำรายงานการรับจ่ายเงินรายได้สถานศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด คือ ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยหลักเกณฑ์ อัตรา และวิธีการนำเงินรายได้สถานศึกษาไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 22. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

22.1 สถานศึกษาที่ได้รับการอนุมัติให้เป็นผู้เบิกเงินจากคลัง / กรมบัญชีกลางแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และแบบรายงานให้จัดทำตามระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง และระบบ GFMS ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

ขอช่วย / ภารกิจการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การวางแผนอัตรากำลัง

1.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.1 จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา

1.1.2 จำนวนลูกจ้างประจำในสถานศึกษา

1.1.3 จำนวนลูกจ้างชั่วคราว

1.1.4 จำนวนพนักงานราชการ

1.2 วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง

1.3 จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

1.4 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบ  
ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน

2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษา

2.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการ  
ครู จำแนกตามสาขา

2.2 เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่  
ก.ค.ศ. กำหนดต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.1 เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคล เป็น  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว  
ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด และสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังที่สถานศึกษากำหนด ต่อ  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานใน  
สถานศึกษาตำแหน่งต่างๆ ตามความต้องการของสถานศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของ  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4 แจกภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ  
จรรยาบรรณวิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู บุคลากร  
ทางการศึกษา พนักงานราชการลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวทราบเป็นลายลักษณ์  
อักษร

3.5 ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับ  
บุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้า  
รับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.6 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วย เป็นระยะๆ ทุกสามเดือนตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้ง ให้ประธานกรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วยและผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ทราบ และในส่วนของพนักงานราชการ และลูกจ้างต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น ระยะๆ ทุก 6 เดือน

3.7 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียม ความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มแล้วแต่กรณีต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน

3.8 ดำเนินการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็น ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเมื่อได้รับ อนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. วิสามัญ เฉพาะกิจของสถานศึกษารูปแบบนิติบุคคล

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา

4.1 การเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความ จำเป็นในการขอเปลี่ยนตำแหน่งกรณีสมัครใจกรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการ และกรณี ถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งให้สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา

4.2.1 การย้ายผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหาร สถานศึกษาในหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความ ประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี

4.2.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.2.2.1 รวบรวมรายชื่อและข้อมูลรายชื่อและบุคลากร ทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

4.2.2.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายปฏิบัติงานในสถานศึกษา

1) ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เสนอเรื่องไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. วิสามัญเฉพาะกิจของสถานศึกษารูปแบบนิติบุคคล

2) ในกรณีที่ให้ความเห็นว่าเป็นไม่ควรรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ

4.2.2.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายปฏิบัติงานในสถานศึกษา

1) ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เสนอเรื่องไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2) ในกรณีที่ให้ความเห็นว่าเป็นไม่ควรรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ

4.2.2.4 ส่งย้ายและส่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

4.3 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

4.3.1 การย้ายผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่น ผู้บริหารสถานศึกษา เสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดหรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

4.3.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.3.2.1 รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

#### 4.3.2.2 สถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติราชการในสถานศึกษา

1) ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่องไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. วิสามัญเฉพาะกิจของสถานศึกษารูปแบบนิติบุคคล

2) ในกรณีที่เห็นว่าไม่สมควรรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เสนอเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ

4.3.2.3 ส่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

### 5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

#### 5.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติ

5.1.1 ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาทราบโดยทั่วกัน

5.1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดให้ฐานะผู้บังคับบัญชา

5.1.3 รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอคณะกรรมการตามข้อ 2 พิจารณา

5.1.4 แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบพร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน

5.1.5 สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

5.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ กรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

5.2.1 เสนอเรื่องพร้อมทั้งข้อเท็จจริงและความเห็นที่เป็นข้อยุติและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2.2 ดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวผู้ถึงแก่กรรมอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดตามความเหมาะสม

## 6. การลาทุกประเภท

6.1 อนุญาตหรือเสนอขออนุญาตการลาตามนโยบายหลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด

6.2 เสนอเรื่องการอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเพื่อทราบแล้วแต่กรณี

## 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 1

7.3 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

7.4 รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้รับทราบ

## 8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

### 8.1 การทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

8.1.1 กรณีมีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา

8.1.2 พิจารณาลงโทษวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด



### 8.1.3 รายงานผลการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปยัง อ.

ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ก.ค.ศ. พิจารณาตามลำดับแล้วแต่กรณี ภายในระยะเวลาที่กำหนด

## 8.2 การทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

8.2.1 ดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นในกรณีที่มี  
มูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงไม่ชัดเจน

8.2.2 กรณีมีมูลกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครู  
ผู้ช่วยและครูที่ไม่มีวิทยฐานะให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่าง  
ร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือรายงานต่อผู้มีอำนาจแล้วแต่กรณี

8.2.3 ประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและกรรมการ  
สอบสวนกรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน

8.2.4 พิจารณาสถานโทษหรือสั่งลงโทษตามอำนาจ  
หน้าที่ที่กฎหมายกำหนดกรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

8.2.5 รายงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเสนอสถานโทษไป  
ยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรณีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วยและครูที่  
ยังไม่มีวิทยฐานะเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน  
เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุ  
สั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่  
กฎหมายกำหนดในกรณีตำแหน่งครูผู้ช่วยและตำแหน่งครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ

10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษเสนอ  
รายงานการลงโทษทางวินัยและการลงโทษให้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่  
การศึกษาพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

## 11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

11.1 การอุทธรณ์ รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตาม  
กฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่อง  
อุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

11.2 การร้องทุกข์ รับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

## 12. การออกจากราชการ

12.1 อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดหรือรับเรื่องการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาแล้วแต่กรณี

12.2 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี

## 13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

13.1 จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

13.2 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษา

13.3 รับเรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

14.1 ดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนด

14.2 จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสังกัด

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.1 สํารวจและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.2 ประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

15.3 รวบรวมแบบเสนอขอรับการประเมินและรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เสนอขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

16.1 ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา

16.2 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

17.1 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

17.2 ควบคุมดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

18.1 เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

18.2 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยในตนเอง

18.3 ป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

20.1 วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

20.2 จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

20.3 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามแผนที่กำหนด

20.4 สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

20.5 ประเมินผลการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

ขอขยาย / ภารกิจจัดการดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - 1.1 จัดทำระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 1.2 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง
  - 1.3 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

2.1 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศเพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมช่วยเหลือสนับสนุน งานการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรใน สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

2.3 กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2.4 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่าย การศึกษา สถาบันและองค์กรอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

### 3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

3.1 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และสนองต่อความต้องการของ ชุมชน สังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบัน และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

3.2 เสนอแผนพัฒนาการศึกษาโดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาสถานศึกษาของ สถานศึกษาตามนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษาของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับ ทิศทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 นำผลการวิจัยมาปรับปรุงพัฒนานโยบายและ แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาของสถานศึกษา

4.3 เผยแพร่และประชาสัมพันธ์การศึกษาวิจัยของ สถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

### 5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

5.1 จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น องค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหาร จัดการ

5.2 นำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือ การขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาองค์กร

5.3 ประเมินผลงานและรายงานการพัฒนาองค์กร

5.4 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานสถานศึกษา

อย่างต่อเนื่อง

6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

6.1 กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านของสถานศึกษา

6.2 เผยแพร่มาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องทราบ

6.3 ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

6.4 ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและระบบการประเมินมาตรฐาน การปฏิบัติงานของสถานศึกษา

7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

7.1 วางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

7.2 ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการศึกษาในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา

7.3 สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

7.4 ติดตาม ประเมินผลการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

7.5 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

8. การดำเนินงานธุรการ

8.1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพระบบงานธุรการ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- 8.2 วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ โดยนำเทคโนโลยี มาช่วยเพื่อลดขั้นตอนและรองรับการปฏิบัติงานธุรการ
- 8.3 จัดบุคลากรรับผิดชอบงานธุรการโดยเฉพาะและ พัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการ
- 8.4 ดำเนินงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลัก ความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดและคุ้มค่า
- 8.5 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงระบบงานธุรการให้มี ประสิทธิภาพ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 9.1 วางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อม
- 9.2 บำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ มั่นคง ปลอดภัย และสวยงาม
- 9.3 ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้อาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 10.1 ประสานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจและจัดทำ สำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา
- 10.2 เสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ
- 10.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการทำสำมะโนผู้เรียน
- 10.4 เสนอข้อมูลสารสนเทศการทำสำมะโนผู้เรียนในเขต พื้นที่การศึกษา
11. การรับนักเรียน
- 11.1 กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาอย่างอิสระ ตามความสนใจและศักยภาพของผู้เรียน ตามความพร้อมของสถานศึกษา โดยความ เห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 11.2 ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนการรับนักเรียนที่ กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและตามปฏิทินการรับ

นักเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดเฉพาะสถานศึกษา  
รูปแบบนิติบุคคล

12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือ  
เลิกสถานศึกษาเสนอข้อมูลและความต้องการในการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก หรือเปลี่ยนสภาพ  
สถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน

13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และ  
ตามอัธยาศัย

13.1 สสำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุก  
รูปแบบ ทั้งในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย

13.2 กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและ  
พัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และ  
การศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทาง  
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

13.3 ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือ  
ทั้ง 3 รูปแบบตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยงประสาน  
ความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน  
และสถาบันต่างๆ ที่จัดการศึกษา

14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

14.1 กำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของ  
สถานศึกษา

14.2 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุก  
ด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานสถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และสถานศึกษาใน  
การใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาาร่วมกัน

14.3 ดำเนินการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

15. การทัศนศึกษา



- 15.1 วางแผนการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา  
ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- 15.2 ดำเนินการขออนุญาตนำนักเรียนไปทัศนศึกษา โดย
- 15.2.1 การอนุญาตให้นักเรียนไปทัศนศึกษาในจังหวัด  
หรือต่างจังหวัดทั้งประเภทไป - กลับและค้างคืน เป็นอำนาจของผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 15.2.2 การอนุญาตให้นักเรียนไปทัศนศึกษาต่างประเทศ  
เป็นอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 15.2.3 ดำเนินการนำผู้เรียนไปทัศนศึกษานอก  
สถานศึกษาตามแผน หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด
16. งานกิจการนักเรียน
- 16.1 วางแผนการบริหารงานกิจการนักเรียน
- 16.2 ดำเนินการตามแผนที่กำหนดโดยส่งเสริมให้นักเรียนมี  
ส่วนร่วม
- 16.3 ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนางานกิจการ  
นักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 17.1 วางแผนการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของ  
สถานศึกษา
- 17.2 ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทาง  
ที่กำหนด
- 17.3 ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนาการ  
ประชาสัมพันธ์การศึกษาของสถานศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของ  
บุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำ  
ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน  
องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
19. การประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น  
ประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการส่วนภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการ  
จัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

## 20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

20.1 จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ  
รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

20.2 จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การติดตาม  
ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

20.3 ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการ  
พัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบที่กำหนดไว้

20.4 รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้  
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

20.5 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการติดตาม ตรวจสอบ  
ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

## 21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

21.1 วิเคราะห์กำหนดมาตรฐานการในการป้องกันความเสี่ยงใน  
การดำเนินงานของสถานศึกษา

21.2 วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

21.3 ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่  
สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

21.4 ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและรายงาน  
ให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการ  
ลงโทษนักเรียน

22.1 ศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้เรียน  
ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

22.2 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับผู้เรียนให้เป็นไป  
ตามบริบท สภาพแวดล้อมของแต่ละสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ครู  
ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

22.3 การวางแผนงานปกครองนักเรียน

22.4 การบริหารงานปกครองนักเรียน กำหนดหน้าที่ความ  
รับผิดชอบการประสานงานปกครอง

## 22.5 การส่งเสริมพัฒนาให้ผู้เรียนมีวินัย คุณธรรม

จริยธรรม ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนที่ประพฤติดี

## 22.6 การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้เรียน

ได้แก่ การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานศึกษาการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์ในสถานศึกษา

## 22.7 การสรุปประเมินผลงานปกครองนักเรียน

จากการศึกษาข้อข่ายสถานศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า

ข้อข่ายการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เป็นกฎหมายที่ว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติใช้เป็นหลักในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

## 4. การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษาที่พึง

### ประสงค์

การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษาที่พึงประสงค์ ผู้วิจัยขอเสนอเนื้อหาตามแนวคิดของ ชีระ รุญเจริญ (2557, หน้า 11 – 17) โดยมีกรอบความคิดในการบริหารโรงเรียน ดังนี้

เมื่อพิจารณาภารกิจของโรงเรียนแล้วจะเห็นได้ว่า โรงเรียนมีภารกิจหลักคือ การจัดการศึกษาและการบริหาร ซึ่งต้องใช้ทั้งกระบวนการและปัจจัยจึงจะบรรลุผล ในกระบวนการจะต้องอาศัยทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครู ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีศักยภาพหลายด้านจึงจะนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

เมื่อสรุปบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มี 2 ด้านหลัก คือ

1. การจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน
2. การบริหารการศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย รวมทั้ง บิดา มารดา ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดจน ชุมชนและสมาคมในสังคม

ในการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้อง

1. ปรับวิธีคิดในการจัดการศึกษา
2. ปรับโครงสร้างการจัดการศึกษา
3. ปรับรูปแบบวิธีการเรียนรู้
4. ปรับปรุงคุณภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาอื่น
5. จัดให้มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษาที่เหมาะสม และ

เพียงพอ

ทั้งนี้จะต้องให้ความสำคัญในการปฏิรูปด้านต่างๆ ดังนี้

1. ปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งระบบ ทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
2. ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญแก่หลักสูตร (หลักสูตรแกนกลาง และหลักสูตรท้องถิ่น) เนื้อหาสาระ วิธีการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน
3. ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งหน่วยงานรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น และเอกชน โดยเน้นการกระจายอำนาจ
4. ปฏิรูปครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เน้นมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. ปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้เพื่อจัดการศึกษา จัดสรรทรัพยากรให้ถึงผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มีระบบการบริหารทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้

และการปฏิรูปทั้ง 5 เรื่อง ดังกล่าวจะประสบผลต้องอาศัยปัจจัย  
อย่างน้อย 4 ปัจจัย คือ

1. การมีส่วนร่วมของบุคคล กลุ่มบุคคล และสถาบันต่างๆ ใน  
สังคม

2. มาตรฐาน และระบบประกันคุณภาพ

3. การระดม การจัดสรร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทุก

ด้าน

4. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

อนึ่ง สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้สรุปผลที่คาดว่าจะได้รับจากการ  
ปฏิรูปการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ชัดเจนในสังคมไทยอย่างน้อย 9 ประการ ดังนี้

1. จะเพิ่มคุณภาพของคนไทย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ

2. จะทำให้เกิดความเสมอภาค และสิทธิทางการศึกษา

3. จะทำให้สังคมเกิดศรัทธาต่อความสามารถของครู และ

บุคลากรทางการศึกษา

4. จะเพิ่มความเข้มแข็งให้สถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกหลักของความ

เปลี่ยนแปลง

5. จะทำให้เกิดการกระจายอำนาจในการบริหารการศึกษาสู่เขต

พื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6. จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการจัดการศึกษา

ตามหลักการคนทั้งมวลเพื่อการศึกษา (All for Education)

7. จะทำให้เกิดเอกภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบ

การบริหารการศึกษา

8. จะทำให้ชุมชนเข้มแข็ง และสังคมก้าวหน้า

9. จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาทางการเมือง และจะส่งผลให้

กระบวนการปฏิรูปทางการเมืองสัมฤทธิ์ผลได้

สาระที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และนำไปสู่  
การปฏิรูปการศึกษา ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1. การปฏิรูปโครงสร้างระบบบริหารการศึกษา

- 1.1. ให้รวมสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ  
กระทรวงศึกษาธิการ และทบวงมหาวิทยาลัยเป็นกระทรวงศึกษาธิการ
- 1.2 กำหนดให้มีโครงสร้างการบริหารการศึกษาเป็น 2 ระดับ คือ
  - 1.2.1 ระดับกระทรวง
  - 1.2.2 ระดับท้องถิ่น: เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
2. การปฏิรูประบบการบริหารบุคลากร
  - 2.1 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหาร  
การศึกษา  
 ดังนี้
    - 2.2.1 กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ
    - 2.2.2 ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
    - 2.2.3 กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐาน และ  
จรรยาบรรณของวิชาชีพ
    - 2.2.4 พัฒนาศึกษาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหาร  
การศึกษา
    - 2.3 ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และ  
บุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ทั้งของรัฐและเอกชน ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ต้องมี  
ใบประกอบวิชาชีพตามกฎหมายกำหนด
    - 2.4 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคล โดยให้ครู และบุคลากร  
ทางการศึกษาในระดับสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้าราชการในสังกัดโดยยึด  
หลักการกระจายอำนาจการบริหารบุคคล
    - 2.5 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และ  
สิทธิประโยชน์ เกื้อกูลอื่นๆ สำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
    - 2.6 ให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการ  
ศึกษา
    - 2.7 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชน  
ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. การปฏิรูปการเรียนการสอน

- 3.1 ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยให้เรียนอย่างมีความสุข
- 3.2 ให้ครูเป็นผู้สนับสนุน ผู้กระตุ้น ผู้อำนวยการความสะอาดในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน
- 3.3 ให้มีการเรียนการสอนเป็น 3 รูปแบบ คือ
- 3.3.1 การศึกษาในระบบ (Formal)
  - 3.3.2 การศึกษานอกระบบ (Non – formal)
  - 3.3.3 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal)
- 3.4 ให้จัดการศึกษาโดยเน้น
- 3.4.1 ความรู้
  - 3.4.2 คุณธรรม
  - 3.4.3 กระบวนการเรียนรู้
  - 3.4.4 บูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ
- 3.5 ให้รัฐส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ
- 3.6 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจาก
- 3.6.1 พัฒนาการของผู้เรียน
  - 3.6.2 ความประพฤติ
  - 3.6.3 การสังเกตพฤติกรรมการเรียน และการร่วมกิจกรรม
  - 3.6.4 การทดสอบ
- 3.7 ให้มีหลักสูตรแกนกลาง และหลักสูตรเฉพาะท้องถิ่นสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. การปฏิรูประบบการศึกษา
- 4.1 ให้จัดการศึกษาเป็น 3 รูปแบบคือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้ระหว่างรูปแบบ หรือระหว่างรูปแบบเดียวกันได้
- 4.2 ให้แบ่งระบบการศึกษาเป็น 2 ระดับ คือ
- 4.2.1 การศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 12 ปี

4.2.2 การศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี

4.2.3 ให้จัดการศึกษาภาคบังคับจำนวน 9 ปี

5. การออกกฎหมายและการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาเป็นไปด้วยดี จึงจำเป็นต้องออกกฎหมายการศึกษาใหม่ และปรับปรุงแก้ไขกฎหมายการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษาที่พึงประสงค์ข้างต้น สรุปได้ว่า ในการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องปรับวิธีคิดในการจัดการศึกษา ปรับโครงสร้างการจัดการศึกษา ปรับรูปแบบวิธีการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาอื่น และจัดให้มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษาที่เหมาะสม และเพียงพอ

## 5. ลักษณะการบริหารตามแนวปฏิรูปพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ธีระ รุญเจริญ (2557, หน้า 17 – 19) ได้ประมวลสรุปลักษณะเด่นในการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ไว้ประกอบการพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

1. เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม / การบริหารโดยองค์คณะบุคคล

1.1 ส่วนกลาง

1.1.1 สภาการศึกษา

1.1.2 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.3 คณะกรรมการอุดมศึกษา

1.1.4 คณะกรรมการอาชีวศึกษา

1.2 ส่วนท้องถิ่น

1.2.1 คณะกรรมการการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา

1.2.2 คณะกรรมการสถานศึกษา

2. เป็นการบริหารที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน



- 2.1 เป็นการศึกษาที่ให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกองค์กรมีส่วนร่วม
- 2.2 เป็นการศึกษาที่มีหลักการ แนวทาง รูปแบบที่ชัดเจน
- 2.3 เน้นการบริหารการเรียนการสอนใช้เทคโนโลยี
3. การบริหารที่ใช้บุคลากรมืออาชีพ (Professional)
  - 3.1 มีลักษณะเฉพาะ เช่น มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น
  - 3.2 ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
  - 3.3 ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ: มีสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. เป็นการบริหารที่ต้องมีการตรวจสอบและประเมินตามมาตรฐาน
  - 4.1 ภายใน โดยหน่วยงาน
  - 4.2 ภายนอก โดยสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
5. เป็นการบริหารที่เน้นเป็นพิเศษที่สถานศึกษา / โรงเรียน
  - 5.1 ใช้การกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ บริหารทั่วไป งบประมาณ บุคลากร และวิชาการ
  - 5.2 เน้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management)
6. เป็นการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไปเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
7. เป็นการบริหารที่อาศัยองค์กรวิชาชีพ
  - 7.1 สภาครู และบุคลากรทางการศึกษา
  - 7.2 องค์กรกลางบริหารงานบุคคล
8. เน้นคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพมากขึ้น
9. เป็นการบริหารที่เน้นความทัดเทียมกัน
  - 9.1 ในด้านปริมาณ: ประชากร จำนวน โรงเรียน ภูมิภาค การคมนาคม
  - 9.2 .ในด้านงบประมาณ: ค่าใช้จ่ายรายหัว

10. เป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน สังคม

ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ หรือศักยภาพในการปฏิบัติของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางและหลักการที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

จากการศึกษาลักษณะการบริหารตามแนวปฏิรูปพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สรุปได้ว่า การบริหารตามแนวปฏิรูปพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ต้องเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน การบริหารที่ใช้บุคลากรมืออาชีพ (Professional) เป็นการบริหารที่ต้องมีการตรวจสอบและประเมินตามมาตรฐาน เป็นการบริหารที่เน้นเป็นพิเศษที่สถานศึกษา / โรงเรียน เน้นการกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เป็นการบริหารที่อาศัยองค์การวิชาชีพ เน้นคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เน้นความทัดเทียมกัน และเป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน สังคม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาคุณูปการ การศึกษา พบว่า การปฏิรูปการศึกษา หมายถึง แนวทางในการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน และแก้ไขการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จทางด้านการศึกษาและการจัดการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และการศึกษาไทย 4.0 ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เป็นกฎหมายที่ว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติใช้เป็นหลักในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ในการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องปรับวิธีคิดในการจัดการศึกษา ปรับโครงสร้างการจัดการศึกษา ปรับรูปแบบวิธีการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาอื่น และจัดให้มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษาที่เหมาะสม และเพียงพอ และการบริหารตามแนวปฏิรูปพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ต้องเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ร่วม เป็นการบริหารที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน การบริหารที่ใช้บุคลากรมืออาชีพ (Professional) มีการตรวจสอบและประเมินตามมาตรฐาน เน้นการกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยอาศัยองค์การวิชาชีพ เน้นคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เน้นความทัดเทียมกัน และเป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้แก่มิมีส่วนได้ส่วนเสีย คือ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน สังคม

### คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา สำหรับการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 หรือการปฏิรูปการศึกษา การศึกษา 4.0 ต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะและบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ดังต่อไปนี้

#### 1. ความหมายของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้แตกต่างกัน ดังนี้

จรรยา เคาหา (2554, หน้า 11) ได้สรุปว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นคุณสมบัติเฉพาะที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ และสามารถปฏิบัติการ/ดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ

คณิตตรา เจริญพร (2555, หน้า 26) กล่าวถึงคุณลักษณะทางวิชาชีพว่า หมายถึง ลักษณะท่าทีหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง การชักนำ หรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานทางการศึกษา ให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหารดีเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดี และความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียนด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนสามารถ

ปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมและบริหารงาน โดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

จันทิมา ผลอินทร์ (2555, หน้า 5) ได้สรุปว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมาและแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การกำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจนสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556, หน้า 5 - 6) ได้สรุปว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความเป็นผู้ไวต่อข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มีความอดทนอดกลั้น อารมณ์มั่นคง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีการติดต่อประสานงาน มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นผู้ที่มีความใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน พร้อมทั้งมีการสร้างขวัญและกำลังใจรู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์และให้เกิดเกียรติ เคารพผู้อื่น

ชนินาถ ชิงช่วง (2556, หน้า 40) กล่าวถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่แล้วและจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่เพื่อจะช่วยให้การบริหารงานโรงเรียนมีหลายด้าน

นฤชยา นนทยะโส (2556, หน้า 8) ได้สรุปว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่เป็นเลิศในการบริหารการศึกษามีศักยภาพในการบริหาร ผู้บริหารที่พร้อมนำพาองค์การหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา สามารถเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปในชุมชน และสังคม

อนงค์นารถ ไชยรา (2557, หน้า 11) ได้สรุปว่า ปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติเฉพาะตัวและที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะการติดต่อประสานงาน การสื่อสารและเทคโนโลยีที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน มีบุคลิกภาพที่ดีอ่อนน้อมถ่อมตน และพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ก้าวทันการปฏิรูปการศึกษา

## 2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา

มีนักการศึกษา นักวิจัย และหน่วยงานต่างๆ กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาแตกต่างกัน ดังนี้

สมหมาย อ่ำดอนกลอย (2556, หน้า 6-7) กล่าวว่า ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทักษะชีวิต และอาชีพและทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่ทัดเทียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

พระมหาสมบุญ สุธมฺโม (2557, หน้า 93) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางของการปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่ามี 2 ด้าน คือ 1) การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน 2) การบริหารการศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารงานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายรวมทั้งมารดาบิดา ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐ และเอกชน ตลอดจนทั้งชมรม มูลนิธิ สมาคมต่างๆ ในสังคม

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 309) กล่าวว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการบทบาทใน

ฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

Derick Meado (2016 อ้างถึงใน ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, หน้า 307 – 308) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the Principal in Schools ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียน การพัฒนาการประเมินผลครูผู้สอน และนโยบายการพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น

2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน ที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคน และต้องเป้าหมายของการนำไปใช้กับผู้เรียน จะทำให้ทำงานง่ายขึ้น

3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู

4. บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นเป็นหนึ่งในบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันและต้องมีการประเมินทุกปี และพัฒนาเสมอถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำงานของผู้บริหาร

ง่ายขึ้น ให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองได้รู้นโยบายและขั้นตอนการทำงานประสบผลสำเร็จได้

6. บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุกๆ ปีซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องการสร้างขึ้นเอง ได้แก่ ตารางการตีระฆังการเข้าเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุดฯลฯ ตรงข้ามผู้บริหารต้องตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านั้นว่าไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางมากเกินไปในแต่ละปี

7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ด้วยกระบวนการสัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกในชุมชนสามารถเป็นประโยชน์กับคุณในความหลากหลายของพื้นที่ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและธุรกิจในชุมชนสามารถช่วยให้โรงเรียนอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำ เพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ

จากแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา มีบทบาทในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย และการบริหารการศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารงานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

มีนักการศึกษา นักวิจัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาแตกต่างกัน ดังนี้

จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556, หน้า 51) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อสมรรถนะครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 และกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูว่ามี ดังนี้

1. ไวต่อข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ
2. อุดหนุนอดกลั้น อารมณ์มั่นคง
3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
4. ติดต่อประสานงาน
5. มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบ
6. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและการตัดสินใจ
7. ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น
8. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
9. สร้างขวัญกำลังใจ
10. รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์
11. ให้เกียรติ เคารพผู้อื่น

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 304 – 306) 1. กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จากการสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ของนักการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. นักสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพ และมาตรฐานมากขึ้น ต้องผลักดันเพื่อประโยชน์ของนักเรียน และจะต้องหาวิธีจัดการอย่างต่อเนื่องเหมือน “ทฤษฎีน้ำไหล (flow theory)”



2. นักการสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากรแสดงออกเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและนักเรียนในระยะยาว และจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่างๆ มาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด

4. สร้างชุมชน (Builds Community) ในที่นี้ หมายถึง การประสานเชื่อมโยงต่อกับกลุ่มคนที่เหมาะสมตัวอย่างเช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย

5. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

6. การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection) ผู้บริหารต้องแสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น

7. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องให้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองรับรู้และคุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการและระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ

8. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ (confidence) เข้าถึงได้ง่าย (approachable) มีความโดดเด่น (be visible) ในฐานะที่เป็นผู้นำ ต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะ

อยู่ในความสงบเสมอ และมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน

9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (dedication) อย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และอย่ายอมแพ้ (Never give up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร และสังคมโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Be a Lifelong Learner)

11. ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การประกอบการ (entrepreneurial organization) ได้ด้วย

12. นักริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (instincts) ของตนเอง ความสามารถการเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารสามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือจากการสังหรณ์ใจ (intuitively) ซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

14. การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในโรงเรียนซึ่งงานผู้บริหารไม่ใช่เป็นรูปปั้นแต่เป็นงานที่เอื้อต่อทุกคนในโรงเรียนนั่นคือ ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสกับครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15. ตัวแบบที่ดี (good Model) หากคุณกำลังส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้ และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการ

สื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็น การใช้เทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝัง  
สร้างสรรคณ์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

จากการสังเคราะห์งานข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางวิชาการ การ  
สื่อสารและเทคโนโลยี การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการ นักสร้างพลังและ  
แรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานการ  
บริหารงานบุคคลและนิติการ (2559, หน้า 41 – 44) เสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำองค์กร  
ทางการศึกษา และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลในบทความการปฏิบัติงานการ  
บริหารงานบุคคลสู่การขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคว่า ผู้บริหารนอกจากเป็นผู้มี  
ลักษณะในการบริหารแล้ว ยังเป็นผู้ที่นำวิสัยทัศน์ (Vision) ความเข้มแข็ง (Intensity) และ  
ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มาสู่งานที่ตนรับผิดชอบ โดยผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำต้อง  
สนใจในสิ่งที่เป็นไปได้และเป็นสิ่งที่ตนเอง ผู้อื่น ต้องการให้บรรลุผล ที่เป็นการมีวิสัยทัศน์  
เกี่ยวกับความสำคัญของสิ่งที่กำลังทำอยู่ ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมองค์กรด้วย  
กำลังกาย กำลังใจอย่างมาก และนำความเข้มแข็งในความต้องการปณิธาน ความ  
กระตือรือร้นไปสู่งานนั้นด้วย โดยคุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารที่เป็นผู้นำแตกต่างจาก  
ผู้อื่นที่เป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำยังนำความคิดใหม่ๆ พลังสร้างสรรค์เชิงบวก และความเชื่อ  
ในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสร้างสรรค์มาให้องค์กร และเมื่อพิจารณาถึงจุดเน้นในเรื่อง  
วิสัยทัศน์ ความเข้มแข็งและความคิดสร้างสรรค์แล้ว ผู้นำที่มีคุณลักษณะแตกต่างจาก  
บุคคลอื่นมี 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ภายใต้พื้นผิวของเหตุการณ์และกิจกรรม โดย  
การหาความหมายและค่านิยมที่ลึกซึ้งลงไป ผู้นำสามารถบอกพื้นฐานในความหมายของ  
การเคลื่อนไหวของชีวิตประจำวันภายในองค์กร ดังนั้นจึงให้นักเรียน ครู และสมาชิกชุมชน มี  
ความรู้สึกในความสำคัญ วิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมาย ซึ่งสิ่งที่คุณเป็นของธรรมดาและเป็น  
เบื้องต้น

2. ผู้นำเป็นผู้ซึ่งนำความรู้ของการแสดงละครชีวิตมาสู่สถานศึกษา  
ช่วยให้ขึ้นมาเหนือพื้นผิวของงานกิจกรรมที่น่าเบื่อ ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจกรรมประจำวัน ผู้นำ  
มองเห็นความสำคัญของสิ่งที่กลุ่มกำลังปฏิบัติและทำได้ผู้นำมองเห็นความเป็นไปได้ของ

การแสดงที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ส่วนใหญ่มากขึ้น สามารถกระตุ้นให้บุคคลอื่นได้ไปเกินกว่างานกิจวัตร หลุดออกจากเป้าหมายลุ่มไปสู่วางสิ่งบางอย่างที่มีชีวิตชีวา ตื่นเต้นมากขึ้น

3. ผู้นำสามารถสื่อความรู้สึกต่อวิสัยทัศน์เป็นคำพูดหรือตัวอย่าง โดยผู้นำใช้ภาษาและสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย แต่ยังสามารถสื่อความรู้สึกที่กระตุ้นและ ตื่นเต้น ความเป็นต้นคิด และความใหม่เอี่ยมได้ด้วย

4. ผู้นำให้โอกาสผู้อื่น มีประสบการณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความรู้สึกต่อเป้าหมายของตนเอง เพื่อว่าผู้อื่นจะได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ

5. ผู้นำสามารถแปลงรูปวิสัยทัศน์ ความเข้มและความคิดสร้างสรรค์แห่งตน จากความหมายในทางส่วนตัวไปสูเป้าหมาย โครงสร้างและกระบวนการสำหรับสถานศึกษา แนวคิดกลายเป็นโครงการ วิสัยทัศน์และเป็นเป้าหมาย ความรู้สึกในปณิธานจากผู้อื่นที่กลายเป็นโครงสร้างในภาคส่วนของการปฏิบัติงาน ที่จริงแล้วผู้นำแปลคุณสมบัติของภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะในฐานะเป็นองค์การศึกษานั้นเอง คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ควรมีคุณลักษณะเหมือนกัน

7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งใจเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โดยตั้งใจเป็นครูสอนธรรมดา แต่ได้รับการส่งเสริมจากหัวหน้าให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2. ส่วนใหญ่มีความศรัทธาในตัวนักเรียนอย่างจริงจัง โดยต้องไม่ได้วิจารณ์ผู้เรียนในเรื่องไม่เรียนหนังสือ ปัญหาด้านความประพฤติ แต่ต้องคิดว่าปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่สถานศึกษาต้องมาเพื่อแก้ไขและพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเน้นความรับผิดชอบไปสู่การแก้ปัญหของผู้เรียนอย่างเต็มกำลัง

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความร่วมมืออย่างดี โดยผู้บริหารต้องมีความภูมิใจในตัวครูและยอมรับว่าครูเป็นผู้เสียสละ และมีความสามารถโดยผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู นักเรียน กอปร ทักษะในการคิดค้นปล้นและเห็นใจเพื่อนร่วมงาน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เด็ดขาดในการหาการยอมรับความต้องการของสถานศึกษา โดยต้องเป็นผู้เด็ดขาดในการหาการยอมรับความต้องการของสถานศึกษามักจะเผชิญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคจากสำนักงานเขตพื้นที่และการขาดแคลนทรัพยากร รู้สึกว่ามีความยุ่งยากในการอยู่กับข้อจำกัดระบบราชการ และมักจะละเมิดสาย

การบังคับบัญชา จากการหาทางผ่อนคลาปัญหาจากแหล่งใดก็ได้ ที่เห็นว่า มีทางและประโยชน์

5. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และยอมรับความรับผิดชอบของตน โดยในฐานะที่เป็นพันธกิจมากกว่าเป็นงานที่ปฏิบัติ หรือจำเป็นต้องทำ จากการยอมรับบทบาทตนเองในปัญหาสังคมปัจจุบัน จากความไม่ชัดเจนต่างๆ ที่อยู่รอบตัวและงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่าเป้าหมายที่ตนรู้สึกว่ามี ความสำคัญต้องบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงพบว่า มีทางเป็นไปได้ที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจน ต่างๆ ในตำแหน่งของตน ทั้งในระยะสั้นกับระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีปรัชญา เกี่ยวกับบทบาทของการศึกษาและความสัมพันธ์ของปรัชญาภายในบทบาทนั้นๆ

6. ผู้บริหารเป็นผู้รู้จักปรับตัว โดยถ้าหากพบว่ามีบางสิ่งที่ใช้การ ไม่ได้ ก็สามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็นได้ทันที และลงมือเดินตามเส้นทางใหม่ได้อย่าง พลอดภัย

7. ผู้บริหารเป็นนักยุทธศาสตร์ที่สามารถ ผู้บริหารสามารถ กำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนมรรควิธีจะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีความสนใจในการ กำหนดวิธีดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด ในการได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลง

สมศักดิ์ เจริญพานิชเสวี (2561, ออนไลน์) กล่าวถึงคุณลักษณะ สำคัญที่ผู้บริหารยุคใหม่ควรศึกษาและนำไปปฏิบัติในยุคปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ รักความก้าวหน้า หมั่นศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสังคมปัจจุบัน เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เปิดกว้างสำหรับทุกคน บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรี ผู้บริหารจึงควรพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาให้สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารการศึกษา ทั้งนี้มีใช้เพียงเพื่อให้มีใบปริญญามาประดับเกียรติ แต่ เพื่อให้ทรงภูมิรู้ มีความคิดที่ก้าวไกล สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายปลายทางได้ อย่างเป็นระบบ และรวดเร็ว โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด แต่เกิดประโยชน์สูงสุด

2. เก่งและมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีความรอบรู้ คือ รู้จริง รู้กว้าง รู้ลึก ของทุกเรื่องในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ สามารถมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตขององค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีความเก่งทั้ง 3 ประการดังนี้คือ เก่งตน เก่งคนและเก่งคิด เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนพึงมี บุคคลที่บริหารงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติในการครอง

ตน รู้จักธรรมชาติ จุดเด่น จุดด้อย ของผู้ร่วมงาน และรู้จักการวางแผนงานที่รัดกุมชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้มองเห็นแนวทางในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเป็นระบบและประสบผลสำเร็จในอนาคตได้

3. เป็นยอดนักจัดการ ความสามารถในการบริหารจัดการที่ผู้บริหารพึงมีคือ การมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการทั้งคนและงาน ซึ่งจะ ส่งผลให้ผู้บริหารตัดสินใจบริหารจัดการในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งรวมไปถึงการบริหารจัดการและวางแผนงานทุกด้านในโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ มีความสามารถวัดและประเมินผลงานได้อย่างครอบคลุม และมีประสิทธิภาพพร้อมทั้ง รายงานหน่วยงานต้นสังกัดได้ทันตามกำหนดเวลา มีระบบงานสารสนเทศที่ เป็นปัจจุบัน และทันสมัย สามารถสืบค้นข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจสั่งการได้ทันเหตุการณ์ ทั้งนี้การบริหารจัดการงานทุกอย่างล้วนมีเป้าหมาย สูงสุดที่การยึดประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. เป็นผู้ประสานที่ดี ในโรงเรียนหนึ่งแห่งจะมีคน 10 คนหรือ 100 คนก็เหมือนกันคือ ผู้บริหารจะต้องทำงานกับคน แต่ที่ไม่เหมือนกันคือ ผู้บริหารคนใดจะสามารถประสานให้คนเหล่านั้นเข้ากันได้มากที่สุดเท่า นั้น ถ้าผู้บริหารมีเทคนิค มีความสามารถในการครองใจคนโดยใช้หลักการ “ประสานใจสู่การประสานคน” ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว สิ่งที่จะได้ตามมาคือความสามัคคีในหมู่คณะที่จะรวมพลังกันขับเคลื่อนการพัฒนางานด้านการศึกษาสู่ ความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

5. เทคโนโลยีนำใช้ ยุคนี้เป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ เราสามารถย่อโลกกว้างใหญ่มาไว้ตรงหน้าเราได้ ผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยหรือมองข้ามคุณค่าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ควรนำมาปรับเปลี่ยนหรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในรูปแบบของการคิดค้น จัดหา ผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่างๆ อย่างหลากหลาย โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนและองค์กร

6. ฉับไวแก้ไขสถานการณ์ ความเคลื่อนไหวของสถานการณ์รอบด้านภายใต้กระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองและเปิดใจยอมรับในความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศและนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์หรือวิกฤตต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น การตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมนำมาซึ่งการสูญเสียผลประโยชน์ เสียทรัพยากร เสียโอกาส ตลอดจนเสียความรู้สึกที่ดี หรือแม้กระทั่ง

เสียความมั่นใจในตนเองไป ซึ่งไม่อาจจะเรียกกลับคืนมาได้ การคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดกับผู้เรียนและส่วนรวมก่อนการตัดสินใจ การเลือกสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสได้อย่างฉับไวทันต่อสถานการณ์และอยู่ในเวลาที่กำหนด จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารพึงมี

7. พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ คือการคิดหรือวางแผนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงศักยภาพพื้นฐานของโรงเรียน และความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นในระดับที่คาดหวัง ทั้งนี้จะต้องเกิดจากการร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างแท้จริง ใช้ระบบประชาธิปไตยในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตระหนักในปัญหาและความจำเป็นของโรงเรียนที่จะต้องพัฒนา วางแผนร่วมกัน แผนงานที่วางไว้ต้องสามารถปฏิบัติได้จริง และเน้นผลถาวร ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความสำเร็จอยู่ที่ผู้บริหารสามารถพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความทุ่มเท เสียสละและเต็มใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เต็มความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา

8. ยึดมั่นประโยชน์ผู้เรียน งานทุกอย่างในโรงเรียนล้วนเป็นฟันเฟืองที่ทำงานเกี่ยวพันและต่อเนื่องกันเพื่อประโยชน์สูงสุด คือ พัฒนาผู้เรียนให้ ดี เก่ง และการเรียนรู้อย่างมีความสุขตามศักยภาพแห่งตน การตัดสินใจทำงานใดๆ ในโรงเรียนจึงต้องคำนึงถึงจุดนี้เป็นหลัก หากงานนั้นทำให้ “ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง” ได้ นั่นคือ สิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำเป็นลำดับแรก โรงเรียนที่มีชื่อเสียง ได้รับความศรัทธาและการยอมรับจากผู้ปกครองจนต้องมีการสอบแข่งขัน คัดเลือกเข้าเรียน หรือใช้ระบบเส้นสายกันจนเป็นข่าวทางหน้าหนังสือพิมพ์บ่อยๆ ล้วนมาจากศักยภาพของผู้เรียนทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักในเรื่อง ดังกล่าว ปลุกจิตสำนึกของบุคลากรและเพื่อนร่วมงานให้เห็นคุณค่าของการพัฒนาผู้เรียนนำพาให้ทุกคนปฏิบัติงานทุกอย่างภายใต้อุดมการณ์นี้อย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดผลเชิงประจักษ์ มากกว่าที่จะทุ่มงบประมาณ พัฒนางานบางด้านที่เป็นเพียงองค์ประกอบภายนอกเป็นแบบ “ผักชีโรยหน้า” ปกปิดช่องโหว่ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน ซึ่งกระทำได้ไม่นาน เพราะปัจจุบันระบบการประเมินภายนอก จะชูดั้ยจุดอ่อนเหล่านี้ให้ปรากฏ และเผยแพร่ให้สาธารณชนรับรู้ได้ไม่ยาก

9. ปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนา บางครั้งมุมมองใหม่ในสถานการณ์เดิม อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ ผู้บริหารควรเป็น ผู้ฉับไวในการสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือฉกฉวยโอกาสที่จะพัฒนาองค์กรได้ทุกสถานการณ์ การตระหนักในปัญหา และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมรอบด้าน การมีวิสัยทัศน์ที่

กว้างไกล จะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนดำเนินกิจกรรมได้สอดคล้องกับสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์

10. เก่งวิชาการ ในเมืองงานวิชาการคือ หน้าที่หลักหรือเป็นหัวใจของโรงเรียน ผู้บริหารจะละเลยยกให้ครูทำหน้าที่กันไปตามมีตามเกิด ย่อมไม่ถูกต้องด้วยประการทั้งปวง เพราะผู้บริหารคือผู้นำ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ด้านวิชาการในระดับที่สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ ครูในโรงเรียนได้ ซึ่งความรู้เหล่านี้หาได้ไม่ยากนักทั้งจากการสนทนาแลกเปลี่ยน การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาจากเอกสาร ตำรา การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตหรือแม้แต่การทดลองสอนจริงในชั้นเรียน ล้วนเป็นแนวทางที่จะก่อให้เกิดความรอบรู้แตกฉานในด้านวิชาการทั้งสิ้น เมื่อผู้บริหารเชี่ยวชาญวิชาการ มีการสังเกตชั้นเรียน นิเทศการสอน ตรวจแผนการสอนอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลาแล้ว ก็ย่อมรู้เทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอนที่ดีและเหมาะสม สามารถให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีแก่ครูและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง ครูเองก็จะต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานในหน้าที่ได้ดี ยิ่งขึ้นตามคำชี้แนะของผู้บริหาร ผลดีที่จะตามมาก็คือ การได้รับการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ กระบวนการ และเจตคติที่ดีของนักเรียนนั่นเอง เมื่อนักเรียนดีมีคุณภาพปรากฏแก่สายตาของสังคม ชื่อเสียง ศรัทธา ค่านิยม และความเชื่อมั่น ที่มีต่อโรงเรียนก็จะตามมา และนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาในโอกาสต่อไปอย่างยั่งยืน

11. ผู้ร่วมงานรักใคร่ การที่จะบริหารงานบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีความรู้เทคนิคด้านการจูงใจเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องพูดจริง ทำจริง มีความจริงใจ และอย่าคิดว่าเราสูงกว่าเขาให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน สร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของร่วมกันขององค์กร ไม่ลืมนิ่งสำคัญคือการบำรุงขวัญ ชีวิตและจิตใจ การมีน้ำใจ การเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่เยี่ยมยอด ความรักใคร่ของผู้ร่วมงานทุกคน ที่มีต่อผู้บริหารเป็นการนำมาซึ่งพลังแห่งความร่วมมือเพื่อการสร้างสรรค์องค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า “ ใต้ใจ ใต้คน ใต้งาน ”

12. ใช้วิจัยเป็นงานเด่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 มาตรา 30 ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า “ ผู้บริหารต้อง สนับสนุนให้ครูทำวิจัยและใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนางาน ” ผู้บริหารจึงควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ด้านวิชาการวิจัย สนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยด้านการศึกษาและนำข้อความรู้ที่



ได้จากการวิจัยมาพัฒนาผู้เรียนและองค์กร พร้อมทั้งสามารถใช้กระบวนการวิจัยเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเผยแพร่ผลงานวิจัยที่ทำอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ แก่หน่วยงานทางการศึกษาต่อไป

บวร เทศารินทร์ (2561, ออนไลน์) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีและใช้ในการบริหารงาน จากบทความผู้บริหารโรงเรียน 4.0 พลังขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา ควรมีดังต่อไปนี้

1. ความมีอุดมการณ์ อุดมการณ์อยากเป็นผู้บริหารที่ดี ใช้โอกาสบทบาทหน้าที่สร้างคุณประโยชน์ต่อการศึกษาพัฒนาชาติ มุ่งมั่นพัฒนางานที่ส่งผลต่อผู้เรียน ต่อโรงเรียน ต่อสังคม ความมีอุดมการณ์จะเป็นแรงจูงใจ แรงผลักดันให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น

2. ความมุ่งมั่นเอาใจใส่คุณภาพ มีความตั้งใจ จริงใจ เสียสละ มุ่งจัดการให้งานดำเนินการอย่างเรียบร้อย สะดวก รวดเร็ว คล่องตัว เป็นระบบ มีแบบแผน มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง

3. ความมีคุณธรรมและเมตตาธรรม เป็นผู้ให้อภัย ไม่ตัดสินความถูกผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเขาเล่าให้ฟัง ไม่อาฆาตในเรื่องที่เกิดขึ้นแล้ว มีความกล้าเอียงน้อยที่สุด มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม เสมอภาค มีความจริงใจกับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการมีจิตอาสาที่ดั่งงาม

4. ความเป็นผู้มีอารมณ์ จิตใจดี เป็นผู้มี ความมั่นคงทางอารมณ์ และจิตใจ มีความสุขภาพทั้งการแต่งกาย การพูด ที่มีความเข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง รู้จักกาลเทศะ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนและเสียผลประโยชน์ ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความช่วยเหลือตามสมควร

5. ความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน ให้เกียรติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลัง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึง ผู้ปกครอง ชุมชนชนันญาติมิตรและพี่น้องที่เสมอเหมือนครอบครัวเดียวกัน

6. รักความก้าวหน้าใฝ่ใจเรียนรู้ และให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้และปฏิบัติได้จริง รวมถึงการรอบรู้ในหลักการบริหาร ระเบียบแบบแผนปฏิบัติ รู้ที่ถูกต้องชัดเจน

Fox (2006, p. 57) ได้กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีนุชย์สัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน และให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานจากคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบุคลิกภาพดี มีทักษะทางสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน ซึ่งแสดงรายละเอียดการสังเคราะห์ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556)	ชัยนต์ เพาพาน (2559)	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559)	สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2561)	บวร เพตารินทร์ (2561)	Fox (2006)	ความถี่
1. การมีวิสัยทัศน์	√	√	√	√			4
2. การเป็นผู้นำทางวิชาการ	√	√		√		√	4
3. การสื่อสารและเทคโนโลยี	√	√		√	√	√	5
4. การติดต่อประสานงานที่ดี	√	√		√			3
5. การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์		√	√	√			4
6. การเป็นนักสร้างพลังและ แรงบันดาลใจเชิงบวก	√	√	√	√			4
7. การเป็นแบบอย่างที่ดี		√			√	√	3

ตาราง 1 (ต่อ)

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556)	ชัยนต์ เพาพาน (2559)	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559)	สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2561)	บวร เทศกรินทร์ (2561)	Fox (2006)	ความถี่
8. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้						√	1
9. ความอดทน	√						1
10. การคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และการตัดสินใจ	√			√			2
11. บุคลิกภาพและความอ่อน น้อมถ่อมตน	√	√			√	√	4
12. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	√	√	√	√	√	√	6
13. การให้เกียรติและเคารพ ผู้อื่น	√						1
14. การพัฒนาตนเอง				√	√		2
15. ยึดมั่นประโยชน์ผู้เรียน			√	√			2
16. ความมีคุณธรรมและ จริยธรรม					√	√	2

จากตาราง 1 จะเห็นว่าจากการสังเคราะห์คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาความสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และเลือกความถี่ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป จึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีทั้งหมด 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) คุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี

4) คุณลักษณะด้านการติดต่อประสานงานที่ดี 5) คุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่ม  
สร้างสรรค์ 6) คุณลักษณะด้านการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก  
7) คุณลักษณะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 8) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตน และ 9) คุณลักษณะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม แต่ละด้านมีรายละเอียดที่จะนำเสนอ ตามลำดับ ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์

##### 1.1 ความหมายของคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์

มีผู้ให้นิยามและความหมายของคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ไว้มากมายดังนี้

จรรยา เคหา (2554, หน้า 18) ได้สรุปว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคาดการณ์ภาพขององค์การในอนาคตที่แตกต่างจากปัจจุบัน อย่างเป็นระบบ มีความเฉพาะเจาะจง เชื่อมโยงอดีตสู่อนาคต โดยที่ภาพนั้นมีความชัดเจน และเป็นไปได้ มีเป้าหมายที่เด่นชัด สามารถวางแผนกำหนดแนวทางในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556, หน้า 6) ได้สรุปว่า วิสัยทัศน์ กว้างไกล หมายถึง เป็นผู้ที่มีความสามารถมองเห็นภาพ ในอนาคต และแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)

นฤชยา นนทยะโส (2556, หน้า 9) ได้สรุปว่า ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ลักษณะความสามารถของผู้บริหารที่สามารถจูงใจให้บุคคลในสังคมมีความรู้สึกที่สอดคล้องกันเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหาร การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์การและชุมชนในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นยอมรับยินดีปฏิบัติตามและนำไปสู่การสร้างพันธกิจสัญญาาร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม มีความสามารถเชิญชวน ชุมชนให้มีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหา เลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างชาญฉลาด

ธันยนันท์ ชาตวิฑูม (2556, หน้า 35 – 36) ได้สรุปว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การสำรวจข้อมูล วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการบริหารโรงเรียนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพของครู มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ กำหนดเป้าหมายและมีความยืดหยุ่นในการบริหารให้ไปสู่ความสำเร็จ ส่งเสริมให้คณะครู

ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน กระตุ้นหรือรณรงค์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ยอมรับและเรียนรู้ประสบการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพัฒนาส่งเสริมการศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการศึกษาต่อของคณะครู

สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2561, ออนไลน์) กล่าวถึง เก่งและมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีความรอบรู้คือ รู้จริง รู้กว้าง รู้ลึก ของทุกเรื่องในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ สามารถมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตขององค์กรได้ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีความเก่งทั้ง 3 ประการดังนี้คือ เก่งตน เก่งคน และเก่งคิด เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนพึงมี บุคคลที่บริหารงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติในการครองตน รู้จักธรรมชาติ จุดเด่น จุดด้อย ของผู้ร่วมงาน และรู้จักการวางแผนงานที่รัดกุมชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้มองเห็นแนวทางในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเป็นระบบและประสบผลสำเร็จในอนาคตได้

จากความหมายของคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถวางแผนคาดการณ์ อนาคตของสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์กว้างไกลก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เพื่อวางแผนในอนาคตได้ มีความสามารถในการวางแผนงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้ มีวิธีการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน

## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553, หน้า 45 – 48) นำเสนอว่าผู้บริหารที่มีลักษณะอันพึงประสงค์คือ มีความสามารถเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์การของเขาในอนาคต ถึงแม้ว่าจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจน และต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิก ให้ทุ่มเท ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะดังนี้ “ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้นจะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทางและแนวทาง การดำเนินงานของทุกคนใน

องค์การ” ซึ่งที่กล่าวมานี้ถือเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นสากลสำหรับผู้นำ นั้นไม่ว่าผู้นำจะเป็นไวยาการ (Conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) และผู้บริหารโรงเรียนสำหรับภารกิจสำคัญที่ควรมี วิทยาลัยที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมสนับสนุนคือ การสร้างแรงดลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมายต่อองค์การ และสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงภารกิจที่ วิทยาลัยจะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่มและความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไร ผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิทยาลัยที่ดีและสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มีความ คลุมเครือหรือความไม่ชัดเจนและลึกๆ ผู้นำที่ขาดผู้สนับสนุน ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายทั้ง เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความคิดเห็น ของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่างๆ วิทยาลัยนั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือ คิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำวิทยาลัยที่ดีมีประสิทธิภาพต้อง “เหมาะกับ องค์การ ถูกกับเวลา และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น” ความสามารถในการ วินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิทยาลัย แต่สัญชาตญาณและความคิด ริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของ Bennis and Nanus สอดคล้อง กับการศึกษาอื่นๆ ที่พบว่า องค์การที่ขาดวิทยาลัยที่ดีจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดลง โดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคม รอบด้าน การค้าภายในการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายในการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และแรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น เจ้าของเงินกู้ และสหภาพแรงงาน

2. การสร้างวิทยาลัยใหม่ (Creating a New Vision) เมื่อรู้ถึง ความต้องการที่สำคัญ และเร่งด่วนแล้ว ต้องหาผู้บริหารที่สร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัย ทัศน์ใหม่ ที่ดึงดูดให้ผู้คุ้นเคยแต่วิธีปฏิบัติงานเก่าสนใจ วิทยาลัยที่ดีต้องเป็นวิทยาลัยที่กว้าง ไม่เสี่ยงหรือเฉพาะเจาะจงที่บุคคลหรือผลผลิต ตัวใดตัวหนึ่งมากเกินไป ควรให้มีเวลา พอดควรและมีกรอบกำหนดถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อความสำเร็จอย่างชัดเจน เพื่อ เป็นการสร้างแรงจูงใจในวิทยาลัยใหม่ต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย และความต้องการของ สมาชิกส่วนใหญ่ที่ต้องการให้เกิดหรือช่วยกันทำให้เกิดในอนาคต สิ่งสำคัญของวิทยาลัย ต้องระบุถึงงานอย่างเป็นทางการซึ่งสะท้อนให้เห็นงานหลักและค่านิยมวิทยาลัยนั้น และ

ควรแสดงออกในรูปของแนวคิดอย่างชัดเจนมากกว่าทางตัวเลขประมาณ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจและความปรารถนาร่วมกันสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้นควรเริ่มด้วยตัวงาน พัฒนาวัตถุประสงค์ที่สำคัญตามลำดับ และสุดท้ายควรเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น ตัวอย่างเช่น ผลิตบัณฑิตให้มีมาตรฐานเท่าสากล และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นข้อความแสดงให้เห็นงานว่าต้องผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเท่าสากลและปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของสังคม คือ จบบริหารธุรกิจด้านโรงแรมก็ต้องรู้งานด้านโรงแรม ทำงานได้ดี และยังต้องรู้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นที่จะต้อนรับผู้มาเยือนจากนานาประเทศได้ เป็นต้น งานที่ชัดเจนที่ต้องทำได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร ผู้สอน วิธีการฝึกงาน และการคัดเลือกนักศึกษาฯ ต่อมาคือ การจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแสวงหากลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นสากลและสนองต่อความต้องการของแรงงานในสังคมได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ จะต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ และการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เพื่อวางแผน คาดการณ์ อนาคตของสถานศึกษา ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเพื่อวางแผนในอนาคตได้ สามารถวางแผนงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้ มีวิธีการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน

## 2. คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

### 2.1 ความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

มีผู้ให้นิยามและความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการไว้มากมาย ดังนี้

จรูญ เคหา (2554, หน้า 22) ได้สรุปว่า ผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ การนำความรู้ ความสามารถ แนวคิด เทคนิค วิธีการที่มีประสิทธิภาพต่อการศึกษามาใช้ในการบริหารงานต่างๆ ในโรงเรียนตามบทบาท หน้าที่ ที่ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพ

พัชรภรณ์ เหมือนรุ่ง (2555, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ผู้นำด้านวิชาการ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถทางวิชาการของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่สามารถแสดงออกมาได้อย่างสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการประกอบด้วย การมีความรู้

ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน การศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการใช้สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา ด้านพัฒนาส่งเสริมให้มีแหล่ง เรียนรู้ ด้านการสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และด้านการส่งเสริมชุมชน ให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และนำองค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ

อัคราภรณ์ มาตรา (2555, หน้า 33) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำทาง วิชาการ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้เพื่อส่งผลต่อการ ประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วย การให้ข้อมูลและการสื่อสารเป้าหมาย ร่วมการนิเทศและกำกับติดตามและสนับสนุนส่งเสริมงานวิชาการ

นฤชยา นนทยะโส (2556, หน้า 9) ได้สรุปว่า ความสามารถในการ เป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะความสามารถของผู้บริหารที่มีความรู้และเป็น ผู้นำด้านวิชาการ มีความรู้มีทักษะ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ดำเนินการนิเทศภายในโดยมีการเยี่ยมชั้นเรียน กำกับดูแลการสอนซ่อมเสริมให้เกิดผลดีแก่ นักเรียน ใช้การวัดผลที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ออนไลน์ ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วม ฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูจัด บรรยายภาคในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับ หลักสูตร มีความใฝ่เรียนใฝ่รู้มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการสร้างบรรยากาศระหว่าง ผู้บริหาร คณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง

สระไกร ผาสุทร (2559, หน้า 10) ได้สรุปว่า เป็นผู้นำทาง การศึกษา หมายถึง มีความรู้ที่หลากหลาย ทั้งวิชาการและวิชาเฉพาะ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มุ่ง พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ วิเคราะห์ ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาได้ชัดเจน ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่าง สร้างสรรค์ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

จากความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้มี ความรู้ความสามารถด้านวิชาการ เป็นผู้นำทางวิชาการในการนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการ บริหารงานและจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาที่มีความเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มี



ความเชี่ยวชาญวิชาการ มีการสังเกตชั้นเรียน นิเทศการสอน ตรวจแผนการสอน อย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนครูให้มีการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาการเรียนการสอน และให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีแก่ครูและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ราชกิจจานุเบกษา (2556, หน้า 47 – 48) กล่าวถึงสาระความรู้ และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

### 1. สาระความรู้

1.1 การเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำ

1.2 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

1.3 การนิเทศเพื่อพัฒนาครูให้จัดการการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ

1.4 การบริหารความเสี่ยงและความขัดแย้ง

1.5 ปฏิสัมพันธ์และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน

1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และท้องถิ่น

### 2. สมรรถนะ

2.1 สามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.2 สามารถบริหารการศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและท้องถิ่นได้

ณัฐชนันท์ ธนพประยูร (2559, หน้า 30) กล่าวว่าคุณลักษณะทางวิชาชีพ ด้านวิชาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้ ระดับความรู้หรือวุฒิทางการศึกษา ความรู้ทางวิชาการ และทักษะความสามารถในการสื่อสารทางภาษา ความรู้ทางวิชาชีพที่จำเป็นแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ความรู้เกี่ยวกับวิชาต่างๆ ที่สอนอยู่ในสถาบัน รู้หลักแห่งการจัดและการให้การศึกษา ได้แก่ หลักการจัดหลักสูตร หลักการวิจัยการศึกษา หลักจิตวิทยาการแนะแนว การนิเทศการศึกษา การวัดผลและ

ประเมินผล ความรู้เกี่ยวกับงานบุคลากร ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบทาง การศึกษา และสภาวะทางสังคม

Anderson and Pigford (1987, p. 65 อ้างถึงใน จรุงญ์ เคหา, 2554, หน้า 22 – 23) ศาสตราจารย์ทางการบริหารการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย เซาท์คาโรไลนา ได้ให้ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคนสามารถ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการ ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมุ่งมั่น และเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะ เป็นผู้นำทางวิชาการด้วยวิถึญาณของการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เพราะมีความมุ่งมั่นและเจตนา ที่แน่วแน่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีได้
2. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการกระจายอำนาจความ รับผิดชอบในงาน ให้ตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล
3. ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการสอน ระหว่างเพื่อนครูด้วยกันบ้าง การเปิดโอกาสให้ครูได้มีการสังเกตการณ์สอนของเพื่อนครู ด้วยกันนี้ จะช่วยให้รู้ว่าครูที่ดีควรจะมีบทบาททางวิชาการหรือการสอนอย่างไรและจะช่วย ให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากครูด้วยกัน ความรู้สึกประทับใจต่อการที่มีผู้มา สังเกตการณ์สอน วิธีการเช่นนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการเป็น ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี
4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความคาดหวังไว้ให้แก่ครูทุกคน ว่าผู้บริหารสามารถสอนหนังสือได้มีใช้ถนัดแต่บริหารงานเท่านั้น
5. ผู้บริหารโรงเรียนควรสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูใน ห้องเรียน
6. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสื่อสารให้ครู เข้าใจว่าเวลาของ ผู้บริหารนั้นมีค่ายิ่ง การประชุมครูจึงควรมีเท่าที่จำเป็น
7. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้เวลาว่างเข้าร่วมกิจกรรม พบปะ สังสรรค์กับคณะครู
8. ผู้บริหารโรงเรียนควรฝึกฝนการเป็นตัวของตัวเอง โดยไม่ ยอมอยู่ใต้อิทธิพล ของใครกรการพบปะสังสรรค์ไม่ควรทำเพื่อใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ
9. ผู้บริหารโรงเรียนควรอ่านหนังสือที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ ของการสอน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาและมโนทัศน์ทางวิชาการได้ดีขึ้น

10. ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติงานด้านทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการที่จะส่งเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีคุณค่าต่อวิชาชีพ เช่น การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การนิเทศ แบบคลินิกรู้จักบริหารเวลา และการเสริมสร้างทักษะระหว่างบุคคล

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ สามารถปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้แก่ครูได้ มีทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการพัฒนางานด้านวิชาการ มีการกำกับ ติดตาม นิเทศการสอน หมั่นหาความรู้เพื่อที่จะสามารถเป็นผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาแก่คณะครูได้

### 3. คุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี

#### 3.1 ความหมายของคุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี

มีผู้ให้นิยามและความหมายของคุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีไว้มากมายดังนี้

จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556, หน้า 6) ได้สรุปว่า เป็นผู้ไวต่อข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ หมายถึงผู้บริหารมีอาชีพ จำเป็นต้องเป็นคนที่ทันสมัย ต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ โดยมีข้อมูลและสารสนเทศ ช่วยในการดำเนินการและบริหารงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 44) สรุปไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้มากลับกรองให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ การใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ การค้นหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ และการเผยแพร่ข้อมูล

อนงค์นารถ ไชยรา (2557, หน้า 34) กล่าวว่า ทักษะทางการสื่อสารและเทคโนโลยี หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการสื่อสารที่ดีและถูกต้อง อีกทั้งมีทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศ และมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการและนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานภายในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของคุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี

ข้างต้น จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี หมายถึง ผู้บริหารมีการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร มีการสื่อสารที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว และเพียงพอต่อการตัดสินใจของครู จัดให้มีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการเรียนการสอน มองเห็นคุณค่าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ โดยจัดหาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการที่ดี และเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, หน้า 361 – 367) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์การให้เกิดประสิทธิผล สามารถทำได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร
2. ผู้บริหารต้องมีการกระทำกับคำพูดที่สอดคล้องกัน
3. ยึดมั่นกับการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง
4. การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า
5. การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการติดต่อสื่อสารกับ

พนักงาน

6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวที่ไม่ดี
7. การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังให้เหมาะสม
8. ผู้บริหารต้องสื่อความหมายโดยใช้เหตุผล
9. จังหวะเวลาเป็นสิ่งสำคัญ
10. การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
11. การให้เชื่อมโยงภาพรวมกับภาพเล็กๆ
12. ไม่ชี้้นำสิ่งที่คนควรรู้สึกเกี่ยวกับข่าว

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 186 – 187) กล่าวว่า การพัฒนาทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการที่จะสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ทุกครั้งที่มีการสื่อสาร ผู้บริหารควรปรับปรุงทักษะในการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะในการสื่อสารของผู้สื่อสาร หมายถึง การปรับปรุงในด้านผู้ส่งสาร เช่น การเขียนที่ชัดเจน การใช้ภาษาถูกต้องของผู้ส่งสาร และการใช้ภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูด เรียงลำดับความสำคัญของข่าวสาร

2. ทักษะการนำเสนอและการโน้มน้าวจิตใจ หมายถึง การใช้เทคนิคในการส่งข้อมูลข่าวสารยังผู้รับได้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย การนำเสนอ การขาย ความคิดให้แก่ผู้ฟัง การแสดงออกมาให้ผู้ฟังทราบ และการใช้คำพูดในการโน้มน้าวจิตใจผู้ฟังให้คล้อยตาม

3. ทักษะด้านการเขียน หมายถึง การเขียนได้ถูกต้อง เช่น ตัวสะกด ถ้อยคำสำนวน ไวยากรณ์ เครื่องหมายวรรคตอนการเขียนที่ดีควรมีความชัดเจนกะทัดรัด ต่อเนื่อง เข้าใจง่าย

4. การใช้ภาษาที่ถูกต้อง หมายถึง การใช้ภาษาในการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน เช่น การใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารกัน รวมทั้งวัฒนธรรมของคนในประเทศนั้นในการสื่อสารด้วยถ้อยคำสำนวนต่างๆ ด้วย

5. การใช้เทคนิคและทักษะอื่นๆ ช่วย หมายถึง การใช้ภาษาทางกิริยาอาการในการสื่อ นอกเหนือจากการพูดหรือการเขียน เช่น ในการสื่อสารเรื่องต่างๆ ผู้สื่อสารควรสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกในทางบวก เช่น สร้างความอบอุ่นและความร่วมมือสร้างควมมีส่วนร่วม สร้างความรู้สึกเท่าเทียมกันและเต็มใจที่จะฟัง การสื่อสารให้เหมาะสมกับเวลา เช่น การสื่อสารในจังหวะที่ดีเหมาะสมแก่เวลา หรือการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรสร้างบรรยากาศของการใช้อำนาจ การใช้ภาษาร่างกายก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดทัศนคติทางบวกได้เช่นกัน การสบสายตากับผู้ฟัง การแสดงท่าทาง การยิ้ม เป็นต้น

6. การใช้ภาษาที่ไม่ใช่คำพูดในการสื่อสารกับชาวต่างประเทศ หมายถึง ความเข้าใจในการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมระหว่างประเทศ การปฏิบัติของชนชาติต่างๆ ในการสื่อสารหรือภาษาท่าทางซึ่งแต่ละชาติมีลักษณะเฉพาะของคน เช่น การยกศีรษะขึ้นและลงของชนชาวบัลแกเรีย หมายถึงปฏิเสธ ชาวมุสลิมไม่สัมผัสหรือรับประทานด้วยมือข้างซ้าย ในประเทศอินโดนีเซียการไขว้หัวเข่า หมายถึงความหยาบคาย การใช้นิ้วชี้หน้าผู้อื่นเป็นการไม่สุภาพ เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในการตีความหมายจากการสื่อสาร

ณรงค์ สมพงษ์ (2552 อ้างถึงใน รัตนา พุ่มน, 2559, หน้า 25 - 26) ได้กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาโดยทั่วไป มี 6 ประเภท คือ

1. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI – computer assisted instruction) เป็นการนำเอาคำอธิบาย บทเรียนมาบรรจุไว้ในคอมพิวเตอร์ แล้วนำบทเรียนนั้นมาแสดงแก่ผู้เรียน เมื่อผู้เรียนอ่านคำอธิบายนั้นแล้ว คอมพิวเตอร์จะทดสอบความเข้าใจว่าถูกต้องหรือไม่ หากไม่ถูกต้องก็ต้องมีวิธีการอธิบายเนื้อหาเพิ่มเติมให้เข้าใจมากขึ้น แล้วถามซ้ำอีก ซึ่งปัจจุบันมีพัฒนาการถึงระดับใช้สื่อประสม และเทคนิคต่างๆ เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

2. การศึกษาทางไกล เช่น การใช้วิทยุ โทรทัศน์ ออกรายการให้ผู้เรียนศึกษาเองตามเวลาที่ออกอากาศไปจนถึงการใช้ระบบแพรมภาพผ่านดาวเทียม หรือการประยุกต์ใช้ ระบบประชุมทางไกล โดยผู้สอนและผู้เรียนสามารถสื่อสารถึงกันได้

3. เครือข่ายการศึกษา เพื่อให้ครูอาจารย์ และนักเรียน มีโอกาสใช้เครือข่ายเพื่อแสวงหาความรู้ที่อยู่อย่างมากมายในโลกและใช้บริการต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ทางการศึกษา เช่น บริการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e mail) การเผยแพร่และค้นหาข้อมูลในระบบเวิร์ด ไรด์ เว็บ (world wide web) ซึ่งปัจจุบันมีเครือข่าย school net ที่เนคเทคได้ส่งเสริมให้เกิดขึ้น มีโรงเรียนต่างๆ เข้าร่วมโครงการนี้เป็นจำนวนมาก และยังมีเครือข่ายกาญจนาภิเษกที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการกระจายความรู้ให้ประชาชน โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเข้าใช้แต่อย่างใด

4. การใช้งานในห้องสมุด มีการส่งเสริมให้ห้องสมุด มหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชนมีความร่วมมือในการให้บริการในลักษณะเครือข่าย เช่น โครงการพูลเน็ต (pulinet: provincial university library network) และโครงการไทยลิเน็ต (thailinet: thai library network) การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในห้องสมุด ทำให้ผู้ใช้ได้รับความสะดวกมากขึ้น เช่น บริการยืมคืน การค้นหาหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่ต้องการได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

5. การใช้งานในห้องปฏิบัติการ โดยใช้การจัดการทำงานในห้องปฏิบัติการร่วมกับอุปกรณ์อื่นๆ เช่น การจำลองแบบ การออกแบบวงจรไฟฟ้า การควบคุม การทดลอง

6. การใช้ในงานประจำและการบริหาร เช่น การจัดทำประวัติ นักเรียน นักศึกษา การลงทะเบียน การแนะแนวศึกษาต่อ ข้อมูลผู้ปกครอง ข้อมูลครู ซึ่งการมีข้อมูลดังกล่าว ทำให้ครูอาจารย์สามารถติดตามและดูแลนักเรียนได้ดีขึ้น

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 43 – 44) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทต่อการศึกษามาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคมมีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาการศึกษา ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยเรื่องการเรียนรู้ ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ 1 ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ หลายด้าน มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ระบบสนับสนุนการรับรู้ ข่าวสาร เช่น การค้นหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ใน World Wide Web เป็นต้น

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการจัดการศึกษา สมัยใหม่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเพื่อการวางแผน การดำเนินการ การติดตามและประเมินผลซึ่งอาศัยคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารโทรคมนาคมเข้ามามีบทบาทที่สำคัญ

3. เทคโนโลยีสารสนเทศกับการสื่อสารระหว่างบุคคล ในเกือบทุกวงการทั้งทางการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยสื่อสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล เช่น การสื่อสารระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน โดยใช้องค์ประกอบที่สำคัญช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การใช้โทรศัพท์โทรสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เทเลคอมเฟอเรนซ์ เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี คือ ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา ใช้เทคนิค หรือรูปแบบในการติดต่อประสานงานอย่างหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน จัดให้มีระบบการสื่อสารที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว และเพียงพอต่อการตัดสินใจของครู ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ มีการสื่อสารที่เปิดกว้างและชัดเจน ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ มีสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมและพร้อมใช้งาน จัดหาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการที่ดี และเกิดประโยชน์สูงสุด มีการพัฒนาบุคลากรให้ใช้

ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการเรียนการสอน

#### 4. คุณลักษณะด้านการติดต่อประสานงานที่ดี

##### 4.1 ความหมายของคุณลักษณะด้านการติดต่อประสานงานที่ดี

มีผู้ให้นิยามและความหมายของคุณลักษณะด้านการติดต่อประสานงานที่ดีไว้มากมายดังนี้

สมิต สัชฌุกร (2551, หน้า 42) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลาและกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน

จันทิมา พลอินทร์ (2555, หน้า 46 - 47) ได้สรุปว่า การประสานความสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถสองอย่างเป็นสิ่งสำคัญ สามารถในการใช้วิชาความรู้อย่างหนึ่ง สามารถในการประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นอีกอย่างหนึ่ง ทั้งสองประการนี้ต้องดำเนินคู่กันไปและจำเป็นต้องกระทำด้วยความสุจริตกาย สุจริตใจ ด้วยความคิดความเห็นที่เป็นอิสระปราศจากอคติและด้วยความถูกต้องตามเหตุผลด้วย จึงจะช่วยให้งานบรรลุจุดหมายและประโยชน์ที่พึงประสงค์โดยครบถ้วน

จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556, หน้า 6) ได้สรุปว่า ติดต่อประสานงาน หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้เชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน / สถานศึกษา และต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

นฤชยา นนทยะโส (2556, หน้า 9 - 10) ได้สรุปว่า ความสามารถในการประสานงานที่ดี หมายถึง ลักษณะความสามารถของผู้บริหารที่ใช้กระบวนการที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา มีความสามารถในการใช้เทคนิคการประสานงานได้อย่างชาญฉลาด ใช้ความสามารถดำเนินการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และสามารถลดขั้นตอน ลดความขัดแย้งและลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างชาญฉลาดจนเกิดเป็นพลัง ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี



จากความหมายของคุณลักษณะด้านการติดต่อประสานงานที่ดีข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการติดต่อประสานงานที่ดี หมายถึง ผู้บริหารใช้เทคนิคหรือรูปแบบในการติดต่อประสานงานอย่างหลากหลายช่องทาง เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน โดยการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกได้ทั่วถึง ประสานงานให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี แสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น และมีเทคนิค มีความสามารถในการครองใจคน

#### 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการติดต่อประสานงานที่ดี

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการติดต่อประสานงานที่ดีไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สมิต รัชฎุกร (2551, หน้า 42) กล่าวถึงองค์ประกอบของการประสานงานว่ามี ดังนี้

1. องค์ประกอบของการประสานงาน อาจพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญได้ ดังนี้
  - 1.1 ความร่วมมือจะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายโดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดม ทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน
  - 1.2 จังหวะเวลาจะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้พิจารณาความเหมาะสมพอดีไม่ทำงานซ้อนกัน
  - 1.3 ระบบการสื่อสารจะต้องตรงเวลา
  - 1.4 ความสอดคล้อง จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น
  - 1.5 ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานเพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน
2. วัตถุประสงค์ของการประสานงาน การประสานงานเกิดจากความต้องการที่จะให้งาน หรือกิจกรรมย่อยๆ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ โดยปฏิบัติอย่างสอดคล้องในจังหวะเวลาเดียวกัน ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เป็นไปตาม

ข้อกำหนด ประหยัดเวลา และทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ก่อนการประสานงานควร กำหนดความต้องการให้แน่ชัดว่าเราจะประสานงานให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ได้ผลลัพธ์อย่างไร เพราะหากว่าไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เราก็อาจจะประสานงานไป ผิดจากที่ควรจะเป็น โดยทั่วไปเราประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวก ราบรื่น ไม่เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง แต่ในการประสานงานในแต่ละครั้งหรือในแต่ละกรณี เราประสาน โดยวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

- 2.1 เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
- 2.2 เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี
- 2.3 เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
- 2.4 เพื่อขอความช่วยเหลือ
- 2.5 เพื่อขจัดข้อขัดแย้งอันอาจมีขึ้น

กวี วงศ์พุด (2552, หน้า 59) กล่าวถึง หลักมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารควรยึดถือ และปฏิบัติไว้ให้เกิดผลอันดี ดังนี้ 1) รู้จักทักทายผู้อื่นโดยใช้คำพูดที่ ไพเราะอ่อนหวาน 2) ยิ้มแย้มแจ่มใส เพราะการยิ้มแสดงถึงความเป็นมิตร 3) จำชื่อ ผู้ร่วมงานได้ และทักทายได้ถูกต้อง 4) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตามควรแก่โอกาส 5) พุด และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเต็มใจ 6) ให้ความสนใจต่อทุกคน ให้ความรักและชื่นชมต่อ ผู้อื่น 7) ให้ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 8) รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่นโดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา 9) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ 10) กล้าคิด กล้าวิวินิจฉัยสั่งการ และ ยอมรับเมื่อวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการติดต่อประสานงานที่ดี ข้างต้น สรุปได้ว่า การติดต่อประสานงานที่ดีต้องเป็นการติดต่อประสานงานที่หลากหลาย ช่องทาง ประสานงานให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ โดย ผู้บริหาร จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงาน เพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนด เป็นวัตถุประสงค์ของงาน

## 5. คุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์

### 5.1 ความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์

มีผู้ให้นิยามและความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่ม สร้างสรรค์ไว้มากมายดังนี้

จันทิมา พลอินทร์ (2555, หน้า 42) ได้สรุปว่า ด้านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ เป็นความคิดเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร ส่วนความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

นฤชยา นนทยะโส (2556, หน้า 9) ได้สรุปว่า ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ลักษณะความสามารถของผู้บริหารที่มีความสามารถในการคิดได้หลายทาง คิดนอกกรอบ คิดหาทางแก้ปัญหาไว้หลายๆ ทาง เตรียมทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาไว้มากกว่าหนึ่งเสมอ มีความสนใจต่อเหตุการณ์รอบด้าน สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ สนใจปัญหายอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา กระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาต่างๆ โดยไม่ถอยหนี รับผิดชอบต่อเหตุการณ์ต่างๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย สามารถนำความรู้และประสบการณ์ต่างๆ มาใช้แก้ปัญหา ใช้กระบวนการคิดที่ผสมผสานความคิดเดิมเกิดเป็นแนวคิดใหม่เพื่อแก้ปัญหา

Torrance (2005, p. 54) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลไวต่อปัญหา ขอบกว้าง ช่องว่างในด้านความรู้ สิ่งที่ยากหายไป หรือสิ่งที่ไม่ประสานกันและไวต่อการแยกแยะสิ่งต่างๆ ไวต่อการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาวีต่อการเดาหรือการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับขอบกว้าง ทดสอบและทดสอบอีกครั้งเกี่ยวกับสมมติฐาน จนในที่สุดสามารถนำเอาผลที่ได้ไปแสดงให้ปรากฏแก่ผู้อื่นได้

จากความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารมีการคิดหรือวางแผนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงศักยภาพพื้นฐานของโรงเรียน และความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นในระดับที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณของตนเองมีความสามารถการเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝัน มีการคิดนอกกรอบ การคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เพื่อการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 กระตุ้นส่งเสริมให้ครูริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีแนวคิดและเทคนิคใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนางาน และมีแนวทางในการบริหารที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

## 5.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

จันทิมา พลอินทร์ (2555, หน้า 45 - 46) ได้สรุปว่า ลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถในการคิดพัฒนางาน แก้ปัญหาในรูปแบบต่างๆ ให้ลุล่วงด้วยดีอย่างถึถ้วน คิดค้นงานกิจกรรมที่หลากหลาย เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดอิสระ และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้สมาธิ พินิจพิเคราะห์ความคิด มองการณ์ไกล มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม มีความเชื่อมั่นกล้าริเริ่มสิ่งใหม่ สามารถสร้างผลผลิตด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาทางานที่ปฏิบัติ สามารถนำเอาสิ่งที่ผู้ร่วมงานเสนอมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานไปสู่ความก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์ สามารถดัดแปลงหรือใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดของสถานศึกษา สามารถนำเอาภาพรวมที่เป็นจุดเด่นและเป็นจุดด้อยของโรงเรียนมาเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน

Edward (2007, pp. 78 - 79) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้กว้างไกลหลายทิศทางหรือเรียกว่าลักษณะการคิดอเนกนัยหรือการคิดแบบกระจายซึ่งประกอบด้วย 1) การคิดที่มีการสร้างความคิดที่หลากหลายหรือสร้างทางเลือกที่หลากหลาย การคิดที่เคลื่อนออกจากแนวคิดหนึ่งหรือแนวทางอื่นไปยังแนวคิดอื่น เป็นการคิดที่มีการหลีกเลี่ยงจากแนวคิดแบบเดิม การคิดลักษณะนี้จะตระหนักถึงการแก้ปัญหาที่ไม่เพียงพอแต่พยายามหาวิธีการที่ดีกว่า จะไม่พยายามพิสูจน์สิ่งต่างๆ แต่จะเป็นการสำรวจและสร้างความคิดที่หลากหลาย และ 2) การคิดเชิงตรรกะแบบดั้งเดิมโดยมีการดำเนินการตามทิศทางจากภาวะของข้อมูลหนึ่งไปยังภาวะหนึ่ง เป็นลักษณะที่มีความต่อเนื่อง เป็นการคิดที่เป็นลักษณะการเลือก โดยจะมีการตัดสินใจและแสวงหาเพื่อพิสูจน์และสร้างความสัมพันธ์ เป็นการคิดในลักษณะที่มีความคงที่เพื่อหาคำตอบใดคำตอบหนึ่ง

Hussey (2009, p. 59) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) มีความคิดริเริ่ม หมายถึง มีความคิดที่แปลกใหม่ ไม่ซ้ำกับใคร และแตกต่างจากความคิดธรรมดา 2) มีความคิดคล่องแคล่ว หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกันในด้านต่างๆ 3) มีความยืดหยุ่น หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิด ที่อาจนำเสนอเรื่องราวเดียวกันในรูปแบบต่างๆ นำมาเขียนเพื่อเป็น

ประโยชน์ต่อผู้อื่น และ 4) มีความคิดละเอียดลออ หมายถึง ความคิดในรายละเอียดของเรื่องต่างๆ คิดอย่างมีขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจน สามารถจัดแต่งความคิดหลักให้นำสนใจยิ่งขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นนักคิด มีความคิดสร้างสรรค์ มีการคิดนอกกรอบ เพื่อการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 มีทักษะในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีแนวคิดและเทคนิคใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนางาน และมีแนวทางในการบริหารที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

## 6. คุณลักษณะด้านการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก

### 6.1 ความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก

มีผู้ให้นิยามและความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวกไว้มากมาย ดังนี้

จตุรรัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556, หน้า 7) ได้สรุปว่า การสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึง ให้กำลังใจครู ที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา รู้จักให้การชมเชยให้รางวัลหรือบำเหน็จ ความชอบ ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา การพัฒนาบุคลากรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพและครอบครัวอยู่เสมอ มีการให้อภัยเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการตักเตือนอย่างรุนแรง ผู้ร่วมงานจะมีความสุขมากในการทำงาน เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 33) ได้สรุปไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง การสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน การสร้างขวัญและกำลังใจ การเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น และการจัดระบบงานตามความสามารถของครู

ธนกร อัมจักร (2557, หน้า 49) ได้สรุปไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงพฤติกรรมหนึ่งออกมาอย่างมุ่งมั่น เพื่อการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามที่ต้องการ

ชัยนนต์ เพาพาน (2559, หน้า 304 – 306) กล่าวถึงการสร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ว่าผู้บริหารต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องให้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองรับรู้และคุณค่า

ของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการและระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ว่าผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

จากความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวกข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก หมายถึง ผู้บริหารสร้างหลักการทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ให้ความสำคัญในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง สร้างความพร้อมของตนเองเพื่อรองรับและสนับสนุนบุคลากรทุกโอกาส สร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต มีเทคนิคด้านการจูงใจเป็นสำคัญ พูดจริง ทำจริง มีความจริงใจ มีการบำรุงขวัญ มีน้ำใจ เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานทุกคน และส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ มีความเป็นห่วงเป็นใย ความเป็นอยู่ของบุคลากร และเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

## 6.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวกไว้แตกต่างกัน ดังนี้

กรองทอง เขียนทอง (2555, หน้า 30) กล่าวว่าปัจจุบันนักวิชาการมีความเห็นว่าการจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งในการบริหารองค์การ องค์การจะอยู่รอดและเจริญเติบโตขึ้นได้ก็ด้วยแรงจูงใจที่องค์การมีให้ต่อพนักงาน แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่ รายได้ รางวัล ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ รวบรวมทั้งรางวัลที่มีได้เป็นตัวตนหรือจับต้องได้ เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น แรงจูงใจเหล่านี้ถ้าองค์การสามารถตอบสนองแก่พนักงานได้ การลาออกและการขาดงานของพนักงานจะลดลง ก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองแก่องค์การ

Maslow (1970, pp. 69 – 91 อ้างถึงใน เนตรรุ่ง อยู่เจริญ, 2553, หน้า 45 – 47) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการอย่างอื่นเข้ามาแทนที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความ

ต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจแทนและยังแบ่งชั้นของความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ออกเป็น 5 ลำดับ ได้แก่

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อุณหภูมิที่เหมาะสม ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าว จะเป็นเครื่องกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์

2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกายความเจ็บปวดและความสูญเสียทางเศรษฐกิจ รวมถึงการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงานและการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านนี้มี 2 แบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยด้านร่างกายและจิตใจ ได้แก่ ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย อุบัติเหตุ กับความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน เช่น ไม่ถูกออกจางานโดยง่าย เมื่อออกจางานก็ได้รับบำเหน็จบำนาญ มีหลักประกันในการทำงานอย่างเพียงพอ

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น โดยมีความรู้สึกที่ตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคมอยู่เสมอ ได้แก่ ความต้องการเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการความรัก ต้องการการยอมรับ ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ มีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นหนึ่งในหน่วยงาน ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งนี้เพราะคนมีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม

4. ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง (Esteem Needs) หมายถึงการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ต้องการเป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการเป็นผู้มีความสามารถความต้องการเกียรติยศของแต่ละคน มีมากน้อยต่างกัน บางคนพึงพอใจที่จะได้รับความสำคัญระดับที่ทำงาน บางคนต้องการระดับชาติ และบางคนต้องการระดับนานาชาติ งานเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้คนมีโอกาสดังกล่าวแสดงความสามารถ แต่งานประจำ

โดยเฉพาะงานที่ได้รับการควบคุม ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด มักไม่มีโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และไม่เปิดโอกาสแข่งขัน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย

5. ความต้องการที่ได้รับการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) ความต้องการที่พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของคน ที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทของเขาในชีวิตว่าเป็นอย่างไร บุคคลนั้นจะผลักดันชีวิตตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดที่คาดหวังไว้ อย่างไรก็ตามยอมขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาเองด้วย ความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาเองด้วย ตามความนึกคิดความคาดหวังของตน ได้ทำอะไรตามที่ตนต้องการ และมีความสุขอยู่กับสิ่งที่ตนเองทำ

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวกข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นนักสร้างพลังในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากร โดยการให้รางวัล ความดี ความชอบ ยกย่อง ชมเชย ตามความต้องการและความคาดหวังของทุกคน แสดงออกถึงความเป็นห่วงเป็นใย และให้กำลังใจในเชิงสร้างสรรค์

## 7. คุณลักษณะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

### 7.1 ความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

มีผู้ให้นิยามและความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีไว้มากมายดังนี้

จรรยา เคหา (2554, หน้า 25) ได้สรุปว่า ความรับผิดชอบ การอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร มีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ กระตือรือร้นที่จะทำงานให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

คำเตียง ก่าเกลี้ยง (2556, หน้า 29) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความสามารถในการบริหารสามารถนเทศติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสร้างสรรค์ผลงานอยู่เสมอ ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานสามารถประสานงานกับบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี



ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 304 – 306) กล่าวถึง ตัวแบบที่ดี (good Model) ว่าหากคุณกำลังส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้ และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็น การใช้เทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

จากความหมายของคุณลักษณะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน มีการใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็น การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และเป็นแบบอย่างที่ดีในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

#### 7.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สัมฤทธิ์ สุเพ็ญศิลป์ (2546, หน้า 38 – 39) ได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารควรแสดงออกสำหรับการรื้อฟื้นตนและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 6 ข้อ ดังนี้

1. สร้างศรัทธาด้วยการทำงาน
2. เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครู นักเรียนและชุมชนด้านคุณธรรม
3. ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
4. เป็นผู้นำที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน
5. ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี หลีกเลี่ยงอบายมุข
6. สร้างพฤติกรรมที่ผู้อื่นยอมรับและนำไปปฏิบัติ

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เป็นผู้นำที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี หลีกเลี่ยงอบายมุข และสร้างพฤติกรรมที่ผู้อื่นยอมรับและนำไปปฏิบัติ

## 8. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตน

### 8.1 ความหมายของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตน

มีผู้ให้นิยามและความหมายของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตนไว้มากมายดังนี้

คณิตตรา เจริญพร (2555, หน้า 38) กล่าวว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับภาพลักษณ์ สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร

จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556, หน้า 7) ได้สรุปว่า มีบุคลิกภาพ ประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน หมายถึง เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทาง ที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย จึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

ณัฐชานันท์ ธนัพระยูร (2559, หน้า 22) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นบุคคลซึ่งได้แก่ ลักษณะทางกาย อารมณ์ ทัศนคติ และสังคม อันจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ด้วยอิทธิพลจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาอบรมเป็นสำคัญ บุคลิกภาพที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา

บุษบา คำนนท์ (2559, หน้า 32) ได้กล่าวสรุปว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะของบุคคลซึ่งแสดงออกเป็นพฤติกรรม และเป็นเอกลักษณ์ของตน ทั้งทางด้านรูปร่างหน้าตา ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมต่างๆ รวมถึงการแต่งกาย กิริยาท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะจำแนกแต่ละบุคคลออกจากคนอื่น มีความสำคัญต่อผู้บริหารอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบุคลิกภาพดีนั้นย่อมสร้างศรัทธา ความเชื่อถือ และความนิยมชมชอบแก่ผู้ร่วมงาน

Snyder (1987, p. 89) ให้ความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง การรวมลักษณะเฉพาะของบุคคลเข้าด้วยกัน เช่น ลักษณะทางกายและจิตใจ ตลอดจนความสามารถ อุปนิสัย อารมณ์ กิริยาท่าทาง บุคลิกภาพเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และเป็นผลต่อความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมที่เขาอยู่

จากความหมายของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตนข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตน หมายถึง

ผู้บริหารเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์และจิตใจ มีความสุขภาพทั้งการแต่งกาย การพูด ที่มีความเข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง รู้จักกาลเทศะ ให้เกียรติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลัง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากร รวมถึง ผู้ปกครอง และชุมชน มีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วในการทำงาน มีความยุติธรรมในการบริหารงาน และมีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานในสถานศึกษา

## 8.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตน

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 25) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพหรือบุคลิกลักษณะมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหารและหัวหน้าหน่วยงาน บุคลิกลักษณะที่ดีจะต้องประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1. รูปลักษณะร่างกาย บุคคลชั้นหัวหน้างาน นักปกครอง ผู้บริหาร จะต้องเลือกบุคคลที่มีลักษณะร่างกายสมบูรณ์ มีความสง่าผ่าเผย ไม่เป็นโรคติดต่อที่สังคมรังเกียจ ปราศจากความพิการอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. การแต่งกาย การแต่งกายที่เหมาะสมเรียบร้อยเป็นการส่งเสริมบุคลิกภาพ ทำให้เกิดบรรยากาศในทางที่ดี การปกครอง การบริหาร นอกจากความสุภาพเรียบร้อยแล้ว การแต่งกายยังต้องคำนึงถึงอายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงานและสถานที่ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการใช้เครื่องแต่งกาย การแต่งกายของบุคคลชั้นผู้บริหารต้องไม่เป็นเป้าสายตาของผู้พบเห็นและก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ไม่ดี
3. กิริยา ท่าทางและวาจา ทั้งสามอย่างนี้มีความสำคัญมาก ในการแสดงออกต่อสังคมหรือที่ชุมชน ซึ่งจะต้องดูความเหมาะสมว่างานนั้นเป็นอย่างไร และลักษณะของงานต้องการอะไร เช่น งานแต่งงานหรืองานขึ้นบ้านใหม่ ต้องการความสนุกสนาน การแสดงออกต้องยิ้มแย้มแจ่มใส ส่วนงานพิธีทางศาสนาต้องการความสงบ ไม่จำเป็นต้องแสดงออกให้มากเกินไป เป็นต้น

ณัฐชนันท์ ธนัพประยูร (2559, หน้า 22) กล่าวว่า บุคลิกภาพหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นบุคคลซึ่งได้แก่ ลักษณะทางกาย อารมณ์ ทัศนคติ และสังคม อันจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ด้วยอิทธิพลจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาอบรมเป็นสำคัญ บุคลิกภาพที่จำเป็นของผู้บริหาร

สถานศึกษา ประกอบด้วยคุณลักษณะที่ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ 1) มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ 2) มีสุขภาพจิตดี 3) มีอารมณ์ขัน สนุกสนาน 4) มีสุขภาพจิตดี แจ่มใส ร่าเริง 5) แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ 6) มีอารมณ์มั่นคง เชื้อมั่นตนเอง 7) มีความสุภาพอ่อนน้อม วางตัวดีเหมาะสม และ 8) มีวาจาสุภาพ พูดด้วยน้ำเสียงที่ดี เหมาะสมชัดเจนชัดคำ และมีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานในสถานศึกษา

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความอ่อนน้อม ถ่อมตนข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ต้องควรมีบุคลิกภาพคือ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี รูปลักษณะร่างกาย ต้องมีลักษณะร่างกายสมบูรณ์ มีความสง่าผ่าเผย ไม่เป็นโรคติดต่อที่สังคมรังเกียจ ปราศจากความพิการอย่างใดอย่างหนึ่ง กิริยา ท่าทางและวาจาดี และมีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานในสถานศึกษา

#### 9. คุณลักษณะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

##### 9.1 ความหมายของคุณลักษณะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

มีผู้ให้นิยามและความหมายของคุณลักษณะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้มากมายดังนี้

มนสิการ แดขุนทด (2556, หน้า 13) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นวิธีการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมตามความเหมาะสม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมสนับสนุน ร่วมติดตาม ร่วมประเมินผล ร่วมแก้ไข ร่วมรับผิดชอบ ร่วมภาคภูมิใจในผลงานเมื่องานประสบความสำเร็จ ย่อมได้รับการยกย่องนับถือ การยกย่องชมเชย การได้รับความไว้วางใจ จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา และบุคคลทั่วไป

ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2557, หน้า 24) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ให้ผู้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน มีส่วนเข้าร่วมคิดพิจารณา กำหนดนโยบายองค์กร และร่วมตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม โครงการต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายสนองความต้องการ ความพึงพอใจให้กับผู้ทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ไพสิน ทิพย์กรรณ (2558, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผน

การปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์การ

โคธริคา คล้ายหนองสรวง (2558, หน้า 20) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า คือ กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารหน่วยงานอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ จัดให้มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และให้ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน

จากความหมายของคุณลักษณะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมข้างต้น จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจบุคลากรในสถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แสดงความรู้ความสามารถ ให้มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมในความสำเร็จของสถานศึกษา และให้โอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

## 9.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ชิตพล สุวรรณผา (2556, หน้า 79) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ด้านผู้เรียน ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 6 ด้าน ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ 2) ความไว้วางใจกัน 3) การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และร่วมรับผิดชอบดำเนินการ 4) ความมีอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ 5) ความผูกพันต่อกันและรู้จักเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน 6) การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

กนกวรรณ บุราณสาร (2560, หน้า 33) ได้สังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นหลักสำคัญๆ มี 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน ด้านการมีส่วนร่วมปฏิบัติการ ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล และด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์

House (1971, p. 215) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำที่ให้  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่  
 มีพฤติกรรมการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ การกระจายอิทธิพล ภายในองค์การต่อ  
 ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำในลักษณะนี้จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม  
 กันและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการกระทำและการตัดสินใจของตน

Likert (1976, pp. 16 – 24 อ้างถึงใน ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง,  
 2554, หน้า 22 – 23) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ  
 ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 : เผด็จการ (system 1 : exploitative authoritative)

ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะเชื่อมั่นในความคิดของ  
 ตนเองสูงโดยให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานน้อย การตัดสินใจให้ทำงาน จะบีบบังคับ หรือ  
 สร้างระเบียบกฎเกณฑ์ขึ้นให้เกิดความเกรงกลัว ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวจะมีน้อย และ  
 ลักษณะการทำงานมักจะทำตามความสามารถส่วนบุคคลเป็นรายคนเป้าหมายงานต่างๆ  
 จะออกมาในลักษณะคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น

ระบบที่ 2 : เผด็จการแบบมีศิลป์ (system 2 : benevolent  
 authoritative)

ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงออกถึงท่าทีที่  
 ไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานโดยรางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับ ยอมให้  
 มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง บรรยากาศอาจจะดูเหมือนผู้บริหารขอ  
 ความเห็น และยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน แต่จริงๆ แล้วนโยบายและกฎเกณฑ์  
 ต่างๆ ขององค์การจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้นซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจ  
 ได้ในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

ระบบที่ 3 : การปรึกษาหารือ (system 3 : consultative)

ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความสามารถ  
 ของผู้ร่วมงานมาก มีความไว้วางใจและยอมรับให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนรวมในการ  
 ตัดสินใจ โดยการขอคำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะเพื่อประกอบเป็นแนวทาง มีการจูงใจใน  
 ลักษณะของการให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทางโดยสมบูรณ์  
 ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายวางนโยบายขององค์การอย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวในการทำงาน

ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน แต่การตัดสินใจเรื่องสำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารอยู่

ระบบที่ 4 : กลุ่มที่มีส่วนร่วม (system 4 : participative)

ระบบการหารแบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานมาก มีการกระจายการตัดสินใจสั่งการไปทั้งองค์การ การติดต่อสื่อสารนอกจากจะเป็น 2 ทางแล้วยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อร่วมงานด้วย การจูงใจมักอยู่ที่เป้าหมายและการพัฒนาองค์การความสัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นไปอย่างฉันท์มิตร ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยทุกฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผลตามที่วางไว้

Swanburg (1996, pp. 391-394 อ้างถึงใน ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง , 2554, หน้า 21-22) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการดังนี้

1. การไว้วางใจกัน (trust) การไว้วางใจกันเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วมผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อยหากได้รับการยอมรับไว้วางใจจากผู้บริหาร
2. ความยึดมั่นผูกพัน (commitment) ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุทิศสละ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้นจะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ
3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (goals and objectives) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์การ ย่อมขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน
4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy) เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน

ในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความเกี่ยวข้องกับความพอใจในงานอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการบริหารดังกล่าวมีลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การยอมรับฟังข้อเสนอนั้นจากผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมกันแก้ปัญหา ตลอดจนจนความรู้สึกถึงความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตนเอง ภายหลังจากที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิดความพึงพอใจ

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีสิทธิในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกัน มีความยึดมั่นผูกพันกัน มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยต่างฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนและทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การตามที่วางไว้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะการติดต่อประสานงาน การสื่อสารและเทคโนโลยีที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน มีบุคลิกภาพที่ดีอ่อนน้อมถ่อมตน และพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ก้าวทันการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการวิจัย และจากการสังเคราะห์ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) คุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี 4) คุณลักษณะด้านการติดต่อประสานงานที่ดี 5) คุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ 6) คุณลักษณะด้านการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก 7) คุณลักษณะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี



8) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตน และ 9) คุณลักษณะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการศึกษาต่อไปว่าคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬเป็นอย่างไรตามกรอบแนวคิดนี้

### บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีพื้นที่ครอบคลุม 8 อำเภอ และมีโรงเรียนในสังกัด 212 โรงเรียน จำแนก เป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 162 โรงเรียน และโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 50 โรงเรียน ซึ่งมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. ข้อมูลทั่วไป

##### 1.1 ที่ตั้งและอาณาเขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตั้งอยู่เลขที่ 511 หมู่ 7 ถนนชาญสินธุ์ ตำบลวิไลยบุรี อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ อยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เขตพื้นที่บริหารจำนวน 8 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองบึงกาฬ อำเภอเซกา อำเภอบึงโขงหลง อำเภอศรีวิไล อำเภอพรเจริญ อำเภอบุ่งคล้า อำเภอไชยพิสัย และอำเภอปากคาด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีอาณาเขต ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีแม่น้ำโขง เป็นเส้นกั้นพรมแดน

ทิศใต้ ติดต่อกับเขตอำเภอคำตากล้า อำเภอบ้านม่วง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3

ทิศตะวันออก ติดต่อกับเขตอำเภอบ้านแพง อำเภอนาทม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตอำเภอโพนพิสัย อำเภอกุดรัง

##### 1.2 สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการปกครอง

ในพื้นที่ 8 อำเภอ ด้านทิศเหนือมีอำเภอบึงกาฬเป็นจุดผ่านแดน (ท่าเรือ) ในการส่งสินค้าไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ส่วนอำเภอต่างๆ ส่วนใหญ่จะทำการเกษตร เช่น ทำไร่ ทำนา ทำสวนยางพารา การเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น อาชีพหลักของประชากรส่วนใหญ่ คือทำการเกษตรรองลงมาคือ รับจ้าง ทำให้มีรายได้เฉลี่ยของ

ประชาชน ประมาณ 52,583.38 บาท / คน / ประชากร ในพื้นที่ 8 อำเภอ ประกอบด้วย กลุ่มชนที่หลากหลายเผ่าพันธุ์ เช่น ไทญ้อ ลาวพวน ญวน จีน กูไท ทั้งชาวไทยพื้นราบที่มาจากภาคต่างๆ โดยมีประชากรทั้งสิ้น 228,286

จากการที่ประชากรมีความหลากหลายของชนเผ่าพันธุ์และเชื้อชาติพันธุ์ ทำให้มีความแตกต่างทั้งด้านของภาษา ศาสนา วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี โดยในด้านภาษามีทั้งภาษาไทย ลาวพวน ไทญ้อ ด้านศาสนามีการนับถือศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอื่นๆ ส่วนด้านวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ส่วนใหญ่นับถือตามบรรพบุรุษ

## 2. สภาพด้านการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### ประถมศึกษาบึงกาฬ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ได้ทำการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม โดยการทบทวนองค์การภายในองค์กรทั้งของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ และโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ มีดังนี้

#### 2.1 โอกาส (Opportunities)

2.1.1 ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ

2.1.2 ภาครัฐเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาและมีนโยบาย

ส่งเสริมสนับสนุนอย่างจริงจัง และชัดเจน

2.1.3 รัฐบาล กำหนดนโยบายเรียนฟรี 15 ปี และโรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจาก สมศ. ส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดสามารถจัดการศึกษาได้ทั่วถึง และมีคุณภาพ

2.1.4 มีร้านค้า สถานประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรม

2.1.5 ประชากรมีอาชีพเกษตรกรรม โดยเฉพาะทำสวนยางพารา ซึ่งมีพื้นที่ปลูกเป็นอันดับหนึ่งของภาคอีสาน

2.1.6 มีอาณาเขตติดกับประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้มีการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ เช่น สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เวียดนาม ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีส่งผลให้หน่วยงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและการจัดกระบวนการเรียนรู้

2.1.7 รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอนโดยการสนับสนุนระบบ ICT / ห้องเรียน ICT / Tables

2.1.8 ใกล้เคียงประเทศเพื่อนบ้าน คือ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การไปมาสะดวก ทำให้มีการปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมอันดีงามระหว่างกัน

2.1.9 ชุมชนส่วนใหญ่เป็นสังคมเกษตรกรรม สามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้การดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2.1.10 หน่วยงานทางการศึกษา มีการประสานงาน ร่วมมือทำงาน ให้บริการแก่ชุมชนและส่วนราชการภายนอกอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ ส่งผลให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

2.1.11 หน่วยงานราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนให้ความร่วมมือและเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา

2.1.12 มีแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งเรียนรู้ เช่น วัด แม่น้ำโขง เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า และพื้นที่ชุ่มน้ำโลก 2 แห่ง

2.1.13 มีแหล่งปฏิบัติธรรมพัฒนาจิตใจ

2.1.14 มีภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งด้านดนตรี กีฬา และการอาชีพ

2.1.15 มีส่วนราชการสำคัญ เช่น ศาล สำนักงานอัยการ ด้านศุลกากร สำนักงานขนส่ง เรือินจำ ศูนย์วิจัยยางพารา สถาบันวิทยุ

2.1.16 มีมหาวิทยาลัย ศูนย์การศึกษาของมหาวิทยาลัยต่างๆ และวิทยาลัยการอาชีพในเขตพื้นที่

2.1.17 มีตลาดนัดระหว่างประเทศ

## 2.2 อุปสรรค (Threats)

2.2.1 ผู้ปกครองบางส่วนหรือผู้ปกครองที่มีฐานะดีนิยมส่งลูกเรียนในโรงเรียน เอกชนและโรงเรียนที่มีชื่อเสียง

2.2.2 การบริหารจัดการเงินอุดหนุนรายหัวที่เท่าเทียมส่งผลต่อการขาดปัจจัย สนับสนุนนักเรียนด้อยโอกาสอย่างเพียงพอ รวมถึงท้องถิ่นบางแห่งก็ไม่มีงบประมาณสนับสนุน

2.2.3 นโยบายทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการเมือง

2.2.4 นโยบายการลดอัตราค่าจ้างคนภาครัฐ ทำให้อัตราค่าจ้างครูขาดแคลน โรงเรียนส่วนใหญ่มีครูไม่เพียงพอ และในขณะเดียวกันต้องไปปฏิบัติหน้าที่อื่นที่มีใช้การสอน

2.2.5 ค่าครองชีพที่สูงขึ้นทำให้ผู้ปกครองบางส่วนไม่สามารถสนับสนุน นักเรียน ได้เท่าที่ควร และโรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรได้ตามเป้าหมาย

2.2.6 ผู้ปกครองไปประกอบอาชีพในต่างจังหวัด ส่งผลกระทบต่อการออกกลางคันของนักเรียน

2.2.7 ผู้ปกครองและนักเรียนที่มีรายได้จากการกรีดยาง ไม่ให้ความสำคัญต่อการศึกษาเท่าที่ควร

2.2.8 อิทธิพลของสื่อทำให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบที่ไม่เหมาะสม

2.2.9 เด็กและเยาวชนหมกมุ่นอยู่กับสื่อและเทคโนโลยีมากเกินไป ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์กับครอบครัวและบุคคลรอบข้าง

2.2.10 เครื่องขายอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงไม่ครอบคลุมพื้นที่

2.2.11 การขยายตัวของร้านเกมส์

2.2.12 สภาพสังคมปัจจุบันมีปัญหาครอบครัวหย่าร้าง มีแนวโน้มสูงที่จะทำ ให้เด็ก / เยาวชนอยู่ในภาวะยากลำบากกำพร้าถูกทอดทิ้งและถูกละเมิดสิทธิ

2.2.13 การได้รับอิทธิพลวัฒนธรรมต่างชาติ ทำให้เยาวชนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม เช่น มีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควรพฤติกรรมเบี่ยงเบนทางเพศ พฤติกรรมก้าวร้าว รุนแรง

2.2.14 เด็กและเยาวชนบางส่วนยังขาดความตระหนักและจิตสำนึกในความเป็นไทย

2.2.15 พื้นที่บางส่วนเป็นพื้นที่เสี่ยงด้านยาเสพติด เนื่องจากมีอาณาเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน

2.2.16 เกิดมลภาวะเป็นพิษจากโรงงานอุตสาหกรรมบางพื้นที่

2.2.17 ยังมีสถานบันเทิงที่ไม่เหมาะสมและล่อแหลมขัดต่อศีลธรรมอันดีงามในพื้นที่ เช่น ร้านคาราโอเกะ ร้านเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น

2.2.18 ราคาที่ดินสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

2.2.19 สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา ไม่เพียงพอต่อการใช้

2.2.20 ถนนในเขตเมืองแคบทำให้การจราจรติดขัด

### 2.3 จุดแข็ง (Strengths)

2.3.1 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนมีความชัดเจนเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

2.3.2 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบให้บุคลากรและหน่วยงานอย่างชัดเจน

2.3.3 มีระบบการบริหารงานตามลำดับสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดนโยบาย กำกับ ติดตาม และรายงานผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4 มีองค์คณะร่วมในการบริหารที่สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ (กพท.) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3.5 มีคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาของจังหวัดบึงกาฬ

2.3.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ชัดเจน สอดคล้องกับบริบท โดยเน้นการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ มีการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

2.3.7 ภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนา ด้านการศึกษา

2.3.8 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีข้อตกลงร่วมกันกับ หน่วยงาน อาชีวศึกษาในการให้การศึกษาด้านอาชีพ

2.3.9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีระบบประกัน คุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ

2.3.10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีการจัดระบบ การทำงาน สอดคล้องกับมาตรฐานและระเบียบ กฎหมาย โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.3.11 มีระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถทำให้ ระบบการทำงานรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.3.12 ผู้บริหารการศึกษา / ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำทาง วิชาการ มีภาวะผู้นำสูง และเป็นแบบอย่างที่ดี

2.3.13 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่น อุทิศเวลาให้กับทางราชการ และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

2.3.14 ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความ! ความสามารถ ทักษะในการ ปฏิบัติงานตามสมรรถนะ/มาตรฐานวิชาชีพและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3.15 บุคลากรมีความสามารถพิเศษนอกเหนือจากงานในหน้าที่ เช่น ด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา ออกแบบ งานช่างต่างๆ

2.3.16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีค่านิยมในการทำงาน ร่วมกัน คือ “SMART”

S: Service Mind	หมายถึง การมีจิตบริการ
M: Merit	หมายถึง การมีคุณธรรม
A: advance	หมายถึง การพัฒนาตนเอง
R: Result Oriented	หมายถึง การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
T: teamwork	หมายถึง การทำงานเป็นทีม

#### 2.4 จุดอ่อน (Weaknesses)

2.4.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีบุคลากรไม่ครบตามกรอบ โครงสร้างขององค์กร

2.4.2 งบประมาณบางส่วนใช้ไปกับการจ้างบุคลากรเข้ามาทำงานในสำนักงานในส่วนที่ยังไม่ครบ

2.4.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนยังขาดกลยุทธ์ด้านการแข่งขันในการให้บริการทางการศึกษากับหน่วยงานทางการศึกษาภาคเอกชน หรือหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน เช่น โรงเรียนเอกชน สถาบันกวดวิชา

2.4.4 ระบบการประชาสัมพันธ์ ยังไม่ครอบคลุมทั่วถึง

2.4.5 ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในบางพื้นที่ยังมีปัญหา

2.4.6 นโยบายการศึกษาบางอย่างผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้เต็มที่ เนื่องจากผู้บริหารบางส่วนยังขาดความตระหนักในการบริหารจัดการศึกษา และประสบปัญหาด้านชุมชน งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น

2.4.7 ขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษา ในกลุ่มสาระวิชาหลัก และสาขาเฉพาะทาง

2.4.8 ครูมีภาระงานอื่นนอกเหนือการสอน ทำให้สอนไม่เต็มที่

2.4.9 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง เช่น บุคลากรด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านการก่อสร้าง เป็นต้น

2.4.10 บุคลากรบางส่วนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนยังบกพร่องในการให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ

2.4.11 บุคลากรบางส่วนยังไม่ตระหนักในการปฏิบัติตามค่านิยมจากการวิเคราะห์ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ มีสภาพภายนอกเอื้อและแข็ง คือภายนอกให้การสนับสนุน ส่วนปัจจัยภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬดีมีประสิทธิภาพ มีการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ส่งผลให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ยังไม่ได้มีความสมบูรณ์ ยังมีปัจจัยบางอย่างที่มีปัญหาเป็นอุปสรรคและจุดอ่อนอยู่เป็น ส่วนน้อย จึงต้องพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสและกำจัด / ลดจุดอ่อนที่ยังคงมีอยู่ให้หมดไป แล้วสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬจะเป็นเลิศได้มาตรฐานมีสมรรถนะสูง

### 3. ทิศทางการพัฒนาการศึกษา

#### 3.1 วิสัยทัศน์ (VISION)

ภายในปีการศึกษา 2560 ในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างมี คุณภาพ เข้มแข็งและยั่งยืน ผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพ การศึกษาของสมศ.ทุกโรงเรียน

#### 3.2 พันธกิจ (MISSION)

3.2.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีความพร้อมด้านบริหารจัดการ เรียนรู้

3.2.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัด การศึกษา

3.2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การศึกษาเพื่อรับรองการประเมินภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรม การเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่นประสานความร่วมมือเพื่อขอรับการ สนับสนุนจากองค์กรส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

### 3.3 เป้าประสงค์ (GOAL)

3.3.1 สถานศึกษาทุกแห่งมีความพร้อมในการจัดการเรียนรู้ให้ตรงตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 อย่างน้อยร้อยละ 80

3.3.2 สถานศึกษาทุกแห่งนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการอย่างมีคุณภาพอย่างน้อย ร้อยละ 75

3.3.3 สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างน้อย ร้อยละ 70

3.3.4 สถานศึกษาทุกแห่งจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างน้อยร้อยละ 80

3.3.5 สถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ประถมศึกษา บัณฑิตศึกษา ได้รับการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรองค์กร จากท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

### 3.4 กลยุทธ์ (STRATEGY)

3.4.1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา บัณฑิตศึกษา และสถานศึกษา เข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3.4.2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นไทย และวิถีชีวิต ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการรักษาสุขภาพอนามัย

3.4.3 สร้างทางเลือกและขยายโอกาสทางการศึกษา

3.4.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

3.4.5 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนทุกแห่งและโรงเรียนที่มีลักษณะพิเศษ

3.4.6 พัฒนาและสร้างแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.4.7 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### 3.5 ค่านิยมองค์กร (CORE VALUE)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา บัณฑิตศึกษา ได้จัดทำค่านิยมร่วมหรือ ค่านิยมที่สร้างสรรค์ขององค์กรขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ค่านิยมองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา บัณฑิตศึกษา



5 ประการคือ “SMART” Service mind มีจิตบริการ Merit มีคุณธรรม Advance มีการพัฒนาตนเอง Result oriented ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ Teamwork ทำงานเป็นทีม

3.6 ยกระดับคุณภาพโรงเรียนในสังกัดเป็นโรงเรียนคุณภาพ 5 ดาว โดยจัดการศึกษา และพัฒนาให้เกิดคุณภาพ 5 ด้าน มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้แก่

3.6.1 ด้านนักเรียน

3.6.2 ด้านครู

3.6.3 ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

3.6.4 ด้านแหล่งเรียนรู้

3.6.5 ด้านการสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

จากการศึกษาบริบทเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ สรุปลงได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เข้มแข็งและยั่งยืน ผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาของสมศ.ทุกโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีความพร้อมด้านกรจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อรับรองการประเมินภายนอกส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่นประสานความร่วมมือเพื่อขอรับการสนับสนุนจากองค์กรส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยมีโอกาส (Opportunities) คือ เป็นพื้นที่ที่มีที่ตั้งดี และเหมาะสมในหลายๆ ด้าน แต่ก็มีอุปสรรค (Threats) คือ ผู้ปกครองบางส่วนหรือผู้ปกครองที่มีฐานะดีนิยมส่งลูกเรียนในโรงเรียน เอกชนและโรงเรียนที่มีชื่อเสียง รวมถึงนโยบายการลดอัตรากำลังคนภาครัฐ ทำให้อัตรากำลังครูขาดแคลน โรงเรียนส่วนใหญ่มีครูไม่เพียงพอ และในขณะเดียวกันต้องไปปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ใช้การสอน มีจุดแข็ง (Strengths) อยู่ที่โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนมีความชัดเจนเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด มีระบบการบริหารงานตามลำดับสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดนโยบาย กำกับ ติดตาม และรายงานผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารการศึกษา / ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ มีภาวะผู้นำสูง และเป็นแบบอย่างที่ดี และมีจุดอ่อน (Weaknesses) อยู่ที่นโยบายการศึกษาบางอย่างผู้บริหารสถานศึกษาไม่

สามารถดำเนินการได้เต็มที่ เนื่องจากผู้บริหารบางส่วนยังขาดความตระหนักในการบริหารจัดการศึกษา และประสบปัญหาด้านชุมชน งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น บุคลากรบางส่วนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนยังบกพร่องในการให้บริการที่ดีกับ ผู้รับบริการบุคลากรบางส่วนยังไม่ตระหนักในการปฏิบัติตามค่านิยม และครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ / มาตรฐานวิชาชีพและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการบริหารจัดการแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่หากคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การบริหารจัดการถูกต้องหรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่ออกมาย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติและพฤติกรรมที่เหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะวินิจฉัยสั่งการ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรจะฝึกฝน พัฒนาตนให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพให้ได้ เพื่อจะได้พัฒนาการศึกษาให้ดีและประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยในประเทศ ผู้วิจัยขอเสนองานวิจัยของนักการศึกษาหลายท่าน ดังต่อไปนี้

จรรยา เคหา (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาด้านผู้เรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ อยู่ในอันดับสูงสุด และด้านความเป็นประชาธิปไตยอยู่ในอันดับต่ำสุด 2) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาด้านผู้เรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกมาตรฐานอยู่ในระดับมาก โดย มาตรฐานที่ 1 อยู่ในอันดับสูงสุด และมาตรฐานที่ 8 อยู่ในอันดับต่ำสุด 3) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาด้านผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ได้แก่ ด้านการตัดสินใจ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ การอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีใน

การทำงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.816 ประสิทธิภาพในการทำนายน้อยละ 66.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ต้องปรับปรุงคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้าน ความรู้ ความสามารถทางการบริหารและด้านความเป็นประชาธิปไตยให้มากขึ้น ขณะเดียวกันควรพัฒนาคุณลักษณะด้านการตัดสินใจ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ การอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้การประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาด้านผู้เรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จันทิมา ผลอินทร์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของ ผู้บริหารมีอาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารมีอาชีพตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารมีอาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา วิทยฐานะ และตามขนาดสถานศึกษา ไม่พบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญ .05

ศิริรัตน์ แจ่มมรคา (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะ ของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยของ คุณลักษณะรายด้านจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การมีจิตสำนึกจริยธรรม การมีจิตสำนึก สาธารณะ การทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำทางวิชาการ การมีวิสัยทัศน์และศักยภาพ การมี แนวคิดการบริหาร ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูและผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา สังกัดขนาดโรงเรียน เงินเดือน ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง และวิทยฐานะ แต่ไม่พบความแตกต่างจนถึงระดับที่มีนัยสำคัญ .01 เมื่อจำแนก ตามเพศ สถานภาพ และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อสมรรถนะครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการไวต่อข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการอดทนอดกลั้น อารมณ์มั่นคง สมรรถนะครูในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า สมรรถนะครูด้านการพัฒนาผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะครู ได้ร้อยละ 46.10 มี 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ธัญนันท์ ชาตวิฑูม (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูอำเภอเขาชีชมภู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูอำเภอเขาชีชมภู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูอำเภอเขาชีชมภู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นฤชยา นนทยะโส (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และความสามารถในการประสานงานที่ดี 2) ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการ และ ประสิทธิภาพการบริหารทั่วไป 3) คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานงานที่ดี ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 สามารถร่วมนักพยากรณ์ ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 45.20 ส่วนความสามารถในความเป็นผู้นำทางวิชาการไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา

สุติมา ไชยบำรุง (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้ดังนี้ คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความรู้ความสามารถ 2) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศหญิง ยกเว้นด้านคุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อนงค์นารถ ไชยรา (2557, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับ 3 อันดับแรก จากค่าเฉลี่ย

มากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ

พัทธา ทวยเศษ (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และด้านการติดต่อสื่อสาร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ณัฐชนันท์ ธนัพประยูร (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านมีคุณธรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สระโกธ ภาสุทร (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ มีจิตวิญญาณนักบริหาร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นผู้นำทางการศึกษา และเป็นผู้ที่ทันสมัย นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ จำแนกตามสถานภาพด้านตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหาร ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ให้เป็นผู้ที่ทันสมัย นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร โดยการสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นคุณค่าความสำคัญและประโยชน์ของนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการบริหาร ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นเพื่อพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพของการศึกษารวมถึงจัดอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริหาร รวมถึงเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ หรือวิทยากรที่เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาสภาพปัญหา จุดบกพร่องของสถานศึกษาตนเอง เพื่อสร้างนวัตกรรม สำหรับแก้ปัญหา จุดบกพร่องนั้นๆ จากนั้นจึงประเมินประสิทธิภาพของนวัตกรรม เพื่อแก้ไขจุดบกพร่องและข้อจำกัดของนวัตกรรม เพื่อให้ได้นวัตกรรมที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

สุดารัตน์ สุริยะ (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า

1) คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน และระดับมาก 2 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ 2) คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้ที่มีสถานภาพตำแหน่งที่ต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน 3) คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการประสานสัมพันธ์ และด้านความคิดสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศ ผู้วิจัยขอเสนองานวิจัยของนักการศึกษาหลายท่าน ดังต่อไปนี้

De Pree (1994, p. 133 อ้างถึงใน ญัฐชุนันท์ ธนัพระยูร, 2559, หน้า 41) เสนอบทความทางวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำและจริยธรรมผู้นำ โดยสรุปว่า ผู้นำต้องมีทั้งความสามารถ (Competence) และคุณธรรมหรือจริยธรรม (Moral) ผสมผสานกัน โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถ 6 ประการดังนี้ 1) ผู้นำต้องคิดจริง พุดจริง (Reality) 2) ผู้นำต้องรู้อนาคต (Future) โคนเลือกและพัฒนาคนเพื่ออนาคตของหน่วยงาน 3) ผู้นำต้องมีการบวนการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative process) 4) ผู้นำต้องเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงตน (Transforming leader) 5) ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือ (Trust) 6) ผู้นำต้องแสวงหา และพัฒนาตนให้มีความเป็นเลิศอย่างหลากหลาย (Diverse gifts) นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีคุณธรรมจริยธรรม 6 ประการดังนี้ 1) ความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับ (Authenticity) 2) มีความรอบรู้ (Inclusiveness) 3) ความซื่อสัตย์สุจริต (Truth) 4) ความสุภาพอ่อนโยน (Vulnerability) 5) ความเป็นกันเอง พบได้ง่าย (Access) และ 6) ความอดทนอดกลั้น (Personal restraint)

Newby (1998, หน้า 4492 – A) ได้ศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์ (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและโรงเรียนที่ไม่ใช่ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้และไม่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพประเภทละ 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มี



ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) จะบริหารตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีความร่วมมือกัน จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

Taff (1998, หน้า 4286 – A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอะลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

Dennerline (1999, Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา – มัธยมศึกษา: การวิเคราะห์ความเป็นผู้นำทางการสอน ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นของครูใหญ่ที่มีต่อความเป็นผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ 2) ครูใหญ่ และครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของเวลาที่อุทิศให้กับภาวะความเป็นผู้นำ

Bennis (2000, p. 23) เสนอว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมีคุณลักษณะพิเศษกว่าคนทั่วไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดีสง่างาม น่าเลื่อมใส มีความยุติธรรม ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะอย่างไรบ้างที่ต่างไปจากคนธรรมดาอื่นๆ อย่างน้อยผู้นำจะต้องมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับมนุษย์ทั่วไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้ผู้วิจัยทราบวาระดับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากงานวิจัยของนักวิจัยส่วนมากพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพ การดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า มีทั้งแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และที่ระดับ .05 และไม่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ศึกษามาข้างต้นไปใช้ในการอภิปรายผลการวิจัยในลำดับต่อไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปการศึกษาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร

สถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้ การปฏิรูปการศึกษา เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนและแก้ไขการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จทางด้านการศึกษาและการจัดการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และการศึกษาไทย 4.0 ในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยการบริหารสถานศึกษา เป็นการที่ผู้บริหารร่วมมือกับบุคลากร ในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน โดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งมีขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เป็นกฎหมายที่ว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติใช้เป็นหลักในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งในการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องปรับวิถีคิดในการจัดการศึกษา ปรับโครงสร้างการจัดการศึกษา ปรับรูปแบบวิธีการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาอื่น และจัดให้มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษาที่เหมาะสม และเพียงพอ โดยการบริหารตามแนวปฏิรูปพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ต้องเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน การบริหารที่ใช้บุคลากรมืออาชีพ (Professional) เป็นการบริหารที่ต้องมีการตรวจสอบและประเมินตามมาตรฐาน เป็นการบริหารที่เน้นเป็นพิเศษที่สถานศึกษา / โรงเรียน เน้นการกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เป็นการบริหารที่อาศัยองค์การวิชาชีพ เน้นคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เน้นความทัดเทียมกัน และเป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน สังคม และจากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ ดังนี้ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะการติดต่อประสานงาน การสื่อสารและเทคโนโลยีที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน มีบุคลิกภาพที่ดีอ่อนน้อมถ่อมตน และพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ก้าวทันการปฏิรูปการศึกษา โดยผู้บริหาร

สถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา มีบทบาทในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย และการบริหารการศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารงานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบของการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีทั้งหมด 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) คุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี 4) คุณลักษณะด้านการติดต่อประสานงานที่ดี 5) คุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ 6) คุณลักษณะด้านการเป็นนักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก 7) คุณลักษณะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 8) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตน และ 9) คุณลักษณะด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการศึกษาต่อไปว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬเป็นอย่างไร ตามกรอบแนวคิดนี้