

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 และผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีสาระสำคัญที่นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. หลักการบริหาร
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - 1.3 หลักการบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.2 มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3 บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. สภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.1 ด้านบุคลิกภาพ
  - 3.2 ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร
  - 3.3 ด้านผู้นำทางวิชาการ
  - 3.4 ด้านภาวะผู้นำ
  - 3.5 ด้านคุณธรรม จริยธรรม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### หลักการบริหาร

การบริหารงานในหน่วยงานต่างๆ ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารหรือผู้นำ ที่จะต้องนำหลักการบริหารมากำหนดแบบแผนและขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้งานขององค์กรเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### ความหมายของการบริหาร

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายการบริหารไว้ดังนี้

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2543 : 39) ได้กล่าวว่า การบริหารหมายถึง ความพยายามที่จะสั่ง  
แนะ และผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ที่มีจุดรวมที่จุดหมายปลายทาง หรือเป้าหมายบางอย่าง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2545 : 12) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการทำงาน  
ให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ผู้บริหารต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลอยู่ภายใต้โครงสร้างของ  
องค์กร

ประสาธ อิศรปริดา (2549 : 6) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การทำงาน  
ของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยใช้กระบวนการ  
บริหารการวางแผน การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้บรรลุ  
เป้าหมายที่ตั้งไว้

พรหมเมศวร์ คาผาบ (2550 : 9) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์  
และศิลป์ ที่จะทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงหรือสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยวิธีการ  
ตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจ หน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะและความรู้  
ทางการบริหารมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและ  
เกิดประสิทธิผล

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2554 : 12) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง  
กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกใน  
องค์กร และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

เสนาะ ดิยาว (2554 : 9) กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคน  
และโดยอาศัยคนเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง  
ที่อาจเกิดขึ้นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

สรุป การบริหาร หมายถึง กระบวนการ กิจกรรมทุกอย่างที่บุคคลร่วมกันทำตั้งแต่สอง  
คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่ได้วางแผนร่วมกันไว้ โดย  
ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ และนำเอาทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ

### ความหมายของการบริหารการศึกษา

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

สมาน อัสวภูมิ (2541 : 7) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การควบคุมและ  
การจัดการด้านการบริหารโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน งานธุรการ งานที่เกี่ยวกับ  
ตัวครูและนักเรียน ตลอดจนบุคลากรอื่น ๆ การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การปฏิบัติตาม

หลักสูตร การจัดวิธีการสอน การจัดการบริหารวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และการแนะแนว การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ในการปฏิบัติและสาขาวิชาในการศึกษาที่มีขอบเขตกว้างขวาง

ภาวีกา ธาราศรีสุทธิ (2542 : 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมที่ตรงกันกับความ ต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและ อาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของ สังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 39) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดโดยกลุ่มที่สอง ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ธีระ รุญเจริญ (2545 : 49) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลาง หรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ หรือตามระดับชั้นขององค์การ โดยให้ทุกส่วนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร การศึกษา ดังกล่าวยอมรับว่ายังไม่ได้เป็นระบบที่เป็นการเอื้ออำนวยต่อการบริหารการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพเพราะยังขาดระบบอำนาจ อำนาจในการบังคับบัญชา การตัดสินใจ การอนุญาต อนุมัติ ตลอดจนการบริหารงานบุคคล การเลื่อนขั้นการเลื่อนตำแหน่ง และการเงินหรือการบริหาร งบประมาณ ในการบริหารศึกษานั้นอยู่ที่ส่วนกลางหรืออยู่ที่กระทรวง ทบวง กรม ระบบ การบริหารดังกล่าวนี้เป็นสายการบังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองต่อความต้องการ ของท้องถิ่น ๆ ได้ จึงทำให้การบริหารการศึกษาไม่เกิดผลดีหรือไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

กิตติพงษ์ การเกษ (2547 : 10) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ทั้งในด้าน บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ คุณธรรม และค่านิยม พร้อมทั้งจะสนอง การพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม

รุ่ง แก้วแดง (2547 : 4-6) กล่าวว่า ผู้บริหารศึกษานอกจากจะเป็นผู้บริหารมืออาชีพแล้ว ยังต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ พัฒนาคณะของตนเองตลอดเวลา และต้องรับการประเมินเป็นระยะ สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้เด็ก เยาวชน ประชาชนเกี่ยวกับการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อพัฒนาบุคคลในทุก ๆ ด้านให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและดำเนินชีวิตอยู่อย่างมีความสุข

### หลักการบริหารการศึกษา

ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร หลักการแนวคิดในการบริหารและภาพรวมของการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารมีความเหมาะสมและประสบผลสำเร็จ โดยมีนักบริหารการศึกษากล่าวถึงหลักการบริหารไว้หลายทฤษฎี ที่สำคัญดังนี้

#### 1. POSDCoRB Model

กูลิค และ เออร์วิค (Gulick & Urwick. 1973 ; อ้างถึงใน สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2545 : 128 – 129) สรุปว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. P – Planning หมายถึง การวางแผนหรือกำหนด โครงสร้างการบริหาร
2. O – Organizing หมายถึง การจัดองค์การหรือจัดหน่วยงาน
3. S – Staffing หมายถึง การดำเนินการบริหารงานบุคคล
4. D – Directing หมายถึง การสั่งการ การตัดสินใจ
5. Co – Coordinating หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงาน
6. R – Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานและประชาสัมพันธ์
7. B – Budgeting หมายถึง การบริหารงบประมาณ

#### 2. Ordway Tead Model

ทีค (Tead. 1975; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม. 2545 : 22) สรุปได้ว่า การบริหารจะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการที่เรียกว่า กระบวนการบริหาร ซึ่งมีอยู่ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจน
2. จัดทำแผนงานไว้
3. กำหนดขอบเขตของอำนาจและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทุกคน
4. มอบอำนาจและหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงานเป็นสัดส่วนไป
5. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน
6. ปฏิบัติการตามความจำเป็นเพื่อเป็นการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้ดีอยู่

เสมอ

7. จัดให้มีการประสานงานกันทุกหน่วยงาน
8. ดำเนินการปรับปรุงขวัญ กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมี

ประสิทธิภาพ

9. ประเมินผลงาน โดยนำไปเปรียบเทียบกับความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของ

องค์การ

10. เตรียมการสำหรับงานในอนาคต

### 3. AASA Model

สมาคมผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators, 1955 ; อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545 : 22 – 23) ได้มีความเห็นว่า กระบวนการบริหารการศึกษา ควรประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึงการกำหนดโครงการ
2. การสรรหาตัวบุคคล และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้สอดคล้องกับแผน
3. การให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นการบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การประสานงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบปะประชุมปรึกษาหารือกัน แสดงความคิดเห็น
5. การประเมินผลงาน เพื่อตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

### 4. Jesse B. Sears Model

เจสซี บี ซีเยอร์ส (Sears, 1950 ; อ้างถึงใน สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2545 : 130) ได้สรุปว่า ในการบริหารการศึกษานั้น จะต้องดำเนินไปตามกระบวนการบริหารการศึกษา ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการกำหนดแผนงานไว้ล่วงหน้า
2. การจัดองค์การ เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน
3. การสั่งการ เป็นการพิจารณาเพื่อสั่งการและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน
4. การประสานงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. การควบคุมงาน เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน

สรุป การบริหารและการบริหารการศึกษาจะต้องมีองค์ประกอบ คือ มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่สัมพันธ์กันอย่างมีระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะประสานงานให้บุคคลต่าง ๆ ปฏิบัติงานไปด้วยดี และบำรุงรักษาให้หน่วยงานดำรงและมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

## การบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาหรือการบริหาร โรงเรียนเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน อย่างเป็นขั้นตอน การบริหารที่ประสบความสำเร็จและเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต้องอาศัยกระบวนการ บริหารเป็นหลัก ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดไว้หลายท่าน ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอ ดังนี้

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546 : 12) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การอำนวยความสะดวกเพื่อจัดการเรียนการสอนซึ่งควรพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน คำนึงถึงความสะดวกที่ให้แก่ครูในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือและบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมใน การเรียนการสอน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 18) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นงานของหัวหน้าหรือ ผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่ร่วมกันและร่วมกันทำงานเพื่อ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จและได้ประสิทธิภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 58) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษา และการบริหาร ซึ่งต้องใช้ทั้งกระบวนการและปัจจัยจึงจะบรรลุในกระบวนการ ต้องอาศัยผู้บริหาร โรงเรียนและครู ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีศักยภาพหลายด้านจึงจะนำโรงเรียนประสบความสำเร็จ

วิชาญ เสงงาม (2551 : 9) การบริหารสถานศึกษาหรือการบริหาร โรงเรียนเป็น กระบวนการดำเนินงานของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน โรงเรียน โดยมีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้จัดการดูแล กำกับ ให้เป็นไปตามขั้นตอน โดยทุกฝ่ายมีเป้าหมาย ร่วมกันคือความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ของผลผลิตและผลลัพธ์ของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาหรือการบริหาร โรงเรียนคือ กระบวนการจัดการ ศึกษาโดยผู้บริหาร โรงเรียนและครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษาทั้งในองค์กรและนอกองค์กร การ ใช้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาหรือ โรงเรียนให้เกิดประ โยชน์ต่อ ผู้เรียนเป็นสำคัญ

### มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาให้เกิด ความสำเร็จ จึงได้มีการกำหนดมาตรฐานจากหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 37) สรุปมาตรฐานผู้บริหารในการปฏิบัติตน และปฏิบัติงานในหน้าที่ 12 ข้อ คือ

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร  
การศึกษา

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับ  
การพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงาน ได้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็น

ลำดับ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 แสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 101-102) สรุปมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ของ  
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ดังนี้

มาตรฐานด้านผู้บริหาร มี 5 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่าง  
เป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้น  
ผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อ  
การเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนใน  
การพัฒนาการศึกษา

ตัวบ่งชี้ในแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ  
มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน
2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม และมีวิสัยทัศน์
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ
4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจใน

#### การบริหาร

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษามี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม
2. สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมและมีการตรวจสอบ

#### ถ่วงดุล

4. สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตาม

#### กฎกระทรวง

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ
2. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง และความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

2. สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับ ชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา



## 2. สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชน

### ในการพัฒนา

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 (2556 : 3-6) ได้มีข้อบังคับใน ส่วนของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

#### 1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการ บริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีมาตรฐานความรู้และ ประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

##### 1.1 มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วยความรู้ ดังต่อไปนี้

1.1.1 การพัฒนาวิชาชีพ

1.1.2 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.1.3 การบริหารสถานศึกษา

1.1.4 หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

1.1.5 กิจการและกิจกรมนักเรียน

1.1.6 การประกันคุณภาพการศึกษา

1.1.7 คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

##### 1.2 มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

1.2.1 มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ

1.2.2 มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่ง

หัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี

#### 2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ต้องมีมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

2.1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาให้ก้าวหน้า อยู่เสมอ

2.2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของ ผู้เรียน บุคลากร และชุมชน

2.3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

2.4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้มีคุณภาพสูง สามารถปฏิบัติให้เกิดผล ได้จริง

- 2.5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
- 2.6 ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร
- 2.7 ดำเนินการและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- 2.8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2.9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- 2.10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- 2.11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานของตนได้
- 2.12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

### 3. มาตรฐานการปฏิบัติตน

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติตนตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ

สรุป คุรุสภาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประเมินมาตรฐานการศึกษาได้กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นมาตรฐาน ที่จะส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในงานของตน มีวุฒิและประสบการณ์ในตำแหน่ง มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นผู้นำ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

กรมวิชาการ (2543 : 18) กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้

ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
2. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารแบบประชาธิปไตย
3. เป็นผู้นำในด้านการนำนวัตกรรมแบบเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน
4. เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการ
5. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษา
6. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรทางสร้างสรรค์
7. เป็นผู้นำในการบริหารงาน โดยรวมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน โดยใช้การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิด คัดสินใจลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน ผลักดันให้ครูทุกกลุ่มวิชาทำงานร่วมกัน โดยมุ่งคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นสำคัญ

8. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้

9. จัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการศึกษา

สุชาดา รังสินันท์ (2548 : 12) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารโรงเรียนคือ งานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน โดยตรงซึ่งจำแนกไปตามภารกิจและขอบข่ายหรือลักษณะของงาน ตาม โครงสร้างการจัดองค์การของโรงเรียนตามระบบการศึกษา และตามแนวคิดของนักบริหารการศึกษา บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญและจำเป็นคือ ความเป็นผู้นำภาวะผู้นำ ในการใช้อำนาจและตำแหน่งที่มีเพื่อการบริหารให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้

ผู้บริหารที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ต้องมีภาวะผู้นำสูงและบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลง อาจกำหนดได้ดังนี้

1. ผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน และที่สำคัญต้องกระตุ้น จูงใจผู้อื่นให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมั่นคงและความหวังในทางบวก สร้างความรู้สึกเป็นทีมเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันจนเกิดพลังพฤติกรรม

2. ผู้เป็นแบบอย่างชี้นำทางความคิด มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ

3. ผู้สื่อสาร ชี้แจงข่าวสารถ่ายทอดข้อมูลให้ทุกคนเข้าใจ คล้อยตาม นำเสนอวิสัยทัศน์เป้าหมายให้ทุกคนรับรู้อย่างชัดเจน ต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. ผู้ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ไขปัญหา โดยติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าของงาน และช่วยคลี่คลายจุดที่เป็นปัญหา ช่วยผ่อนคลายความกดดันจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและช่วยแก้ปัญหาความกลัว วิตกกังวล

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 217) กล่าวว่าบทบาทผู้บริหารเชิงประชาธิปไตย จะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ให้นักลกรกำหนดเป้าหมายและวางโครงการร่วมกับ

2. ให้นักลกรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการและแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยการปรึกษาหารือ

3. ให้นักลกรมีส่วนรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

4. ส่งเสริมให้นักลกรหรือคณะทำงานฝ่ายต่าง ๆ นำเอาหลักประชาธิปไตยมาใช้ในการดำเนินการ

5. รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนและชี้แจงให้บุคลากรได้ทราบ  
ความเคลื่อนไหวของหน่วยงานเพื่อการประสานงานที่ดี

6. ให้บุคลากรได้ทำงานด้วยความร่วมมือช่วยเหลือกัน

7. ให้บุคลากรแต่ละคนมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้นให้มากที่สุด  
วิชาญ เสงี่ยม (2551 : 28) สรุปว่า การทำหน้าที่ผู้บริหารนั้น ผู้บริหารย่อมจะแสดง  
บทบาท หน้าที่ในการเป็นผู้นำของคนออกมา ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะแห่ง  
ภาวะผู้นำ ชักจูงบุคคลซึ่งเป็นผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จร่วมกัน  
โดยเน้นถึงวิธีการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์  
ที่ดีต่อกัน ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็ ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในฐานะหัวหน้า  
หรือผู้นำหน่วยงาน จึงเป็นผู้นำในการดำเนินงานให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า และงานใน  
หน้าที่สัมฤทธิ์ผล มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งพอจะสรุปงานในหน้าที่ได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย

- 1.1 งานบริหารหลักสูตร
- 1.2 งานการจัดการเรียนการสอน
- 1.3 งานบริการสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา
- 1.4 งานนิเทศการเรียนการสอน
- 1.5 งานวัดผลและประเมินผล

2. ด้านการบริหารงานบุคคล

- 2.1 งานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 2.2 งานจัดวางตัวบุคลากร
- 2.3 งานพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร
- 2.4 งานประเมินผลบุคลากร

3. ด้านการบริหารงานแผนงานและงบประมาณ

- 3.1 งานแผนงาน
- 3.2 งานการงบประมาณ
- 3.3 งานบริหารสินทรัพย์

4. ด้านการบริหารงานบริหารทั่วไป

- 4.1 งานข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 งานธุรการ
- 4.3 งานกิจการนักเรียน

#### 4.4 งานอาคารสถานที่

#### 4.5 งานสัมพันธ์ชุมชน

วิเชียร ชิวพิมาย และสุภัทรา เอื้อวงศ์ (2552 : 17) ได้สรุปบทบาทที่ก่อให้เกิด  
ความสำเร็จ

1. บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. บทบาทในการจัดองค์การ
3. บทบาทในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
4. บทบาทในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาวิชาชีพ
5. บทบาทในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน
6. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

แกลสแมน (Glasman. 1984 ; อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย และสุภัทรา เอื้อวงศ์. 2552 :

17) จำแนกเป็น 6 บทบาท

1. เป็นผู้นำในการเรียนการสอนและการนำนวัตกรรมมาใช้
2. พัฒนาเป้าหมายทางการศึกษา
3. พัฒนาอาจารย์และข้าราชการ
4. แสวงหาการสนับสนุน
5. ร่วมวางแผนกับอาจารย์
6. ตัดสินใจเรื่องสำคัญ

สต็อกคิล (Stogdill. 1981 ; อ้างถึงใน วิชาญ เงามาม. 2551 : 30) ได้สรุปบทบาท

ผู้บริหารไว้ 14 ประการ ของ ไว้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะช่วยให้  
หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้จำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์  
ของหน่วยงาน การเขียนแผนงานและโครงการ การบริหารงาน และวัตถุประสงค์ของผลงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) ผู้บริหารต้องมีความสามารถ  
ในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีทักษะทำงานเป็นทีม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์  
ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ  
เกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิด  
ความขัดแย้ง

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) เป็นบริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องออกแบบงานและพฤติกรรมองค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน (Change Manager) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรเปลี่ยนในสถานการณ์ใดและทิศทางใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Co-coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดีสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความเบียดบังและปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และแก้ปัญหาเป็น

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริการการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนากายของมนุษย์เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

สรุป ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษา เพราะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เป็นผู้นำในการใช้อำนาจและตำแหน่งที่มีเพื่อบริหารให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย จึงต้องมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จะเป็ผู้นำที่ดี

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ วิชาญ เงามาม (2551 : 86) ได้สรุปปัจจัยในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านผู้นำทางวิชาการ และด้านคุณธรรมจริยธรรม

วิเชียร ชิวพิมาย และสุภัทรา เอื้อวงศ์ (2552 : 12) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล มีลักษณะ 10 ประการ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ 2) มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 3) มีความแข็งแรง 4) มีความเพียรพยายาม 5) รู้จักเสี่ยง 6) มีความคิดริเริ่ม 7) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 8) มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด 9) มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น และ 10) มีความสามารถที่จะประสานพลังเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

อัครวารรณ์ บุษบงค์ (2554 : 5) ได้สรุปลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว 3) ด้านสังคม และ 4) ด้านการบริหารงาน

แบสส์ และสต็อกคิล (Bass & Stogdill, 1990 ; อ้างถึงใน สุภัทรา เอื้อวงศ์, 2552 : 12) ได้พัฒนาแนวคิดเดิมของสต็อกคิล โดยนำคุณลักษณะ 300 ชนิดมาสรุปเป็นคุณลักษณะและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำมีคุณลักษณะดังนี้คือ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม ทะเยอทะยานและใช้ผลสัมฤทธิ์เป็นตัวนำ รักษาสิทธิ์ ร่วมมือ การตัดสินใจ การยอมตาย ปมเชื่อง (ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น) คล่องแคล่ว (ระดับการตื่นตัวสูง) มานะอดทน เชื่อมั่นตนเอง ใจกว้างต่อความเครียด เต็มใจรับผิดชอบ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการสังเคราะห์จากแนวคิดของวิชาญ เงามาม. (2551: 86) แนวคิดของวิเชียร ชิวพิมาย และสุภัทรา เอื้อวงศ์ (2552 : 12) และแนวคิดของอัครวารรณ์ บุษบงค์ (2554 : 5) จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

### ด้านบุคลิกภาพ

ความหมายของบุคลิกภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ดังนี้

ฉันทนิช อิศวนนท์ (2543 : 14) ได้ให้ความหมายคำว่า บุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่หล่อหลอมให้เป็นให้เป็นและอยู่ในคนคนนั้น ไม่ว่าจะ เป็นจุดเด่นจุดด้อย ก็ตาม ซึ่งทำให้เขามีความแตกต่างจากคนอื่น ๆ จนกระทั่งไม่เหมือนกับผู้อื่นในโลก

นवलลล อสุภาผล (2547 : 28) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของบุคลิกภาพไว้ในทำนองเดียวกันว่า บุคลิกภาพหมายถึง ผลรวมของคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่ ความสนใจ ทัศนคติ อุปนิสัย ความสามารถ การพูด ลักษณะภายนอก การปรับตัว ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นแบบแผนทั่ว ๆ ไปของชีวิต

นพพล เวชสวัสดิ์ (2548 : 30) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้สอดคล้องกันว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ภาพลักษณ์ของบุคคล ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่แต่เพียงภาพสะท้อนที่เห็นจากกระจก หากแต่รวมไปถึงความรู้สึกที่บุคคลที่มีต่อตนเอง และต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นมาเป็น ตัวบุคคล

สรุป บุคลิกภาพเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลที่แสดงออกโดยพฤติกรรมที่บุคคลนั้นมีต่อสิ่งแวดล้อมที่ตนกำลังเผชิญอยู่ และพฤติกรรมนี้จะคงเส้นคงวาพอสมควร ทำให้มีความแตกต่างจากผู้อื่น

### ความสำคัญของบุคลิกภาพ

ได้มีผู้ให้ความคิดเห็นในความสำคัญของบุคลิกภาพไว้ดังนี้

ฉันทนิช อิศวนนท์ (2543 : 28) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของบุคลิกภาพได้สอดคล้องกันว่า ความสำเร็จขององค์การมาจากความสามารถของผู้บริหาร แต่การจะสร้างความสำเร็จมาสู่องค์กรได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำหน้าที่ผู้บริหารต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ สัมผัสประสบการณ์เป็นเวลานานพอสมควร นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารที่ดีต้องมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งภายในและภายนอก ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยต้องประสบความล้มเหลวในการบริหารเนื่องจากขาดบุคลิกภาพที่ดี บุคลิกภาพที่ดีสร้างความมั่นใจ ความประทับใจในทุกโอกาสให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความสำเร็จอยู่ที่ความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจสร้างสัมพันธภาพได้ทุกครั้งที่ต้องการ จึงมีการพยายามพัฒนาบุคลิกภาพของคนไปในทิศทางที่สังคมต้องการ บุคลิกภาพแม้จะเป็นสมบัติเฉพาะตัวก็ตาม กล่าวกันว่า บุคลิกภาพที่ดีที่สุดนั้น ไม่มี มีแต่ว่าจะทำอย่างไรให้บุคลิกภาพดีขึ้น อีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า ไม่มีใครมีบุคลิกภาพที่ดีที่สุด เพราะเราสามารถปรับปรุงได้ สำหรับผู้ที่พบว่า มีความบกพร่องทางบุคลิกภาพบางเรื่อง สามารถปรับปรุงและพัฒนาไปสู่บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ได้ เว้นแต่บุคคลเหล่านั้นจะละเลยการพัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเอง



สถิติผู้ประสบความสำเร็จในธุรกิจและงานอาชีพพบว่า การใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาเพียง 15 เปอร์เซ็นต์ การใช้ความรู้ด้านบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ถึง 85 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นความจำเป็นของการพัฒนาและปรับปรุงบุคลิกภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องานอาชีพดังกล่าวให้ต่อเนื่องควรได้รับการเอาใจใส่ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารยุคใหม่ จึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลิกภาพเป็นอย่างมาก และควรศึกษาหาความรู้ด้วยการอบรมฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง

ชิน (Shin, 1998 ; อ้างถึงใน นพดล เวชสวัสดิ์, 2548 : 42) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพคือสิ่งที่ทำให้คนมีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัว เป็นวิถีแห่งความคิดและการกระทำ บุคลิกภาพรวมไปถึงลักษณะนิสัย พฤติกรรม อารมณ์และสภาพจิตใจในโลกธุรกิจบุคลิกภาพนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง สมาคมการจัดการเคชทำการศึกษาผู้ที่ถูกไล่ออกจากงาน จำนวน 4,000 ราย จาก 76 บริษัท รายงานของสมาคมบ่งว่า 90 เปอร์เซ็นต์ ที่ถูกไล่ออกสาเหตุเนื่องมาจากเหตุทางบุคลิกภาพ ในการสำรวจครั้งหนึ่ง โดยมหาวิทยาลัยชั้นนำ และสมาคม YMCA พบว่ามีลูกจ้างเพียง 15 เปอร์เซ็นต์ ที่ถูกไล่ออกจากงานเพราะขาดทักษะในการทำงาน ส่วนอีก 85 เปอร์เซ็นต์ ที่เหลือต้องออกจากงานเพราะเหตุผลด้านบุคลิกภาพ

สรุป ความสำเร็จขององค์กรมาจากความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารที่ดีต้องมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งภายในและภายนอก บุคลิกภาพแม้จะเป็นสมบัติเฉพาะตัวก็ตาม แต่สามารถปรับปรุงและพัฒนาไปสู่บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ได้

คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

มีผู้ได้ศึกษาและกล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ไว้ดังนี้

ฉันทนิช อิศวนนท์ (2543 : 63) ได้กล่าวถึงลักษณะด้านบุคลิกภาพไว้ว่า ลักษณะที่พึงได้รับการพัฒนาได้แก่ เป็นผู้ที่มีกริยามารยาท สุภาพ เรียบร้อย ทั้งกาย วาจา ใจซื่อสัตย์ ซื่อตรง รักความจริง มีสัจจะ ยุติธรรม ปราศจากความลำเอียง อคติมีความสามารถกระตุนและจูงใจให้เกิดความรักและความผูกพันในหน่วยงาน

วิเชียร จิวพิมาย (2544 : 65) ได้ประมวลคุณลักษณะในการสร้างแรงดึงดูดใจทีมงาน เพื่อให้ได้รับการร่วมมือผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีจิตใจโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัลมีจิตใจหนักแน่นไม่หุบเบา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีความขยันหมั่นเพียรทุ่มเทเสียสละเวลาอุทิศตนให้แก่งานมีความรู้ดี สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่เย่อหยิ่งจองหอง มีใจเยือกเย็น อดทนต่อคำพูดที่ขัดแย้งและไม่เป็นมิตร มีความจริงใจในการพูดและการกระทำมีความเด็ดเดี่ยว เด็ดขาด มั่นคง และแน่นอน ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงใจง่ายตรงเวลาเป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ธีระ รุญเจริญ (2548 : 68) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพของ  
ผู้บริหาร ไว้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้  
นั้นควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงจิตใจมั่นคงหนักแน่นปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับ  
สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวน  
แรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้าน  
กำลังแรงงาน
4. สภาพควบคุมภายในตนเอง เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่า  
เป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่น  
ในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้  
ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม
5. ความกล้าหาญ ผู้นำต้องกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่ง  
แปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบและ  
ความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์  
ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้
6. ความสามารถกลับสู่สภาพเดิม เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อย  
ได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานออก ผู้บริหารระดับสูง  
จะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิด  
ความมูานะบากบัน ไม่ยอมแพ้และไม่ยอมท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย

วิชาญ เงามาม (2551 : 28) สรุปคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารว่าต้องมีความ  
กระตือรือร้นในการทำงาน กระฉับกระเฉง ว่องไว เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน  
มีวินัยในตนเอง เคารพกฎระเบียบมีความเป็นกันเอง มีสุขภาพแข็งแรง มีความมั่นคงทางอารมณ์  
แต่งกายสุภาพ วางตัวเหมาะสมกับกาลเทศะ ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย มีวาจาสุภาพ  
ทุกสถานที่และทุกโอกาสมีนิสัยอ่อนโยน สุภาพ มีความอดทน อดกลั้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง  
กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีสุขภาพจิตสมบูรณ์ และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะการณ์ได้ดี  
สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ คือ มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง สมบูรณ์ มีสุขภาพจิตที่ดี  
และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง แต่งกายสุภาพเรียบร้อย เหมาะสมตามกาลเทศะ มีความสามารถใน  
การสื่อสาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง สุขุมรอบคอบ มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาและกล้า

คัดสนใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นและกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทน มีความรับผิดชอบต่องาน มีวินัยในตนเอง เคารพและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และมีพฤติกรรมกรบรโภคที่เหมาะสมกับฐานะของตน

#### ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร

มีผู้กล่าวถึงความรู้ความสามารถในการบริหาร ไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 257) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 ให้ความหมายทักษะว่า หมายถึง ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 58) กล่าวว่า ทักษะเป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไอย่างใดอย่างหนึ่ง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม

สุรีย์ สุเมธินฤมิตร (2548 : 28) ให้ความหมายว่า การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประพันธ์ เหล็กกล้า (2551 : 21) การบริหารคือ การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อนำเอาทรัพยากรการบริหารมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปความหมายได้ว่า ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะใช้ความรู้ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการนำเอาทรัพยากรมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานการศึกษาในปัจจุบันดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดรูปงาน และระบบกำลังคน การจูงใจและการควบคุมดำเนินงานของบุคลากรภายในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการจัดหน่วยงานหรือองค์กรนั้นผู้บริหารจะต้องมีทั้งวิธีการ บัญชีหรือทรัพยากร เป็นวัตถุดิบสำหรับการดำเนินงาน

นอกเหนือจากนี้แล้วความสามารถของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารหน่วยงาน ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลเพื่อจะเป็นผู้บริหาร จึงต้องมีการสอบคัดเลือกความรู้ความสามารถต่างจากในอดีตที่พิจารณาสมรรถภาพของผู้บริหารมักพิจารณาแต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตาท่าทางภายนอกเท่านั้น หากได้รู้ว่าผู้บริหารทำอะไร

วิธีการทำงานเป็นอย่างไร และการพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้บริหารนั้นนักทฤษฎีบริหารได้ให้แนวคิดไว้ต่าง ๆ กัน คือ

เซอร์จิอวานนี และสตาร์ตต์ (Sergiovanni & Staratt. 1983 : 176) ได้เสนอทักษะความเป็นผู้นำไว้ 10 ประการ ซึ่งประกอบด้วยทักษะความจำเป็น พื้นฐาน อันได้แก่ ทักษะในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การบริหารเป็นทีม รูปแบบการตัดสินใจและกระบวนการหมู่พวก เป็นต้น ทักษะการเป็นผู้นำนี้ถือได้ว่าเป็นยุทธวิธีในการจัดการกับเรื่องในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นในระยะเวลาสั้น ๆ โดยมีความมุ่งหมายที่ผลงานเท่านั้น

ทักษะการบริหารงานตามแนวคิดของเซริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ที่เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของเดรกและโรว์ ได้แก่ ทักษะความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษามีใช้สามทักษะนี้เท่านั้นอาจมีทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นอีก แต่ควรมีน้อย 3 ทักษะนี้ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีหัวหน้าที่บริหารการเรียนการสอน หลักสูตร โปรแกรมการศึกษา การพัฒนาการสอนและการประเมินผลการสอนและผู้บริหาร โรงเรียนควรมีทักษะที่จำเป็น 5 ประการตามแนวคิดของ เดรกและโรว์ ซึ่งเทลดเบอร์ท แอล เดรก และวิลเลียม ได้ขยายแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของ โรเบิร์ต แอล แกดทซ์ ออกไป 5 ด้านได้แก่

1. ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไรบ้าง

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill) เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจการสอนและการเรียน จะต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี

4. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญและมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องตัวในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม

5. ทักษะทางด้านความคิด (Cognitive Skill) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความคิด มีสติปัญญาและมีวิสัยทัศน์

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา ซึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ การบริหารโรงเรียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนานักเรียนเป็นหลักดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นจะต้องมีทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ประการ ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางเทคนิคทักษะทางความรู้ความคิด ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนที่ปรารถนาจะเป็นผู้บริหารงานให้สำเร็จผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องฝึกฝนทักษะทั้ง 5 ประการนี้ให้เกิดความชำนาญ ซึ่งผู้วิจัยยึดทักษะนี้ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ เป็นตัวแปรด้านการใช้ทักษะการบริหารงาน

#### 1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 49) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมององค์กรต่าง ๆ ขององค์กร และการส่งผลต่อกันและความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหา

สุริย์ สุเมธีนฤมิต (2548 : 46) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานกับองค์กรอื่น ทักษะนี้เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียมิได้ในการบริหารงาน นอกจากนี้การบริหารงานมีกิจกรรมมากมายที่ใช้ทักษะนี้ เช่น การตัดสินใจในการจัดการขัดแย้ง ผู้บริหารต้องใช้ทักษะทางด้านนี้ช่วยในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

แฮริส (Harris, 1963 ; อ้างถึงใน ประพันธ์ เหล็กกล้า, 2551 : 16) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดประกอบด้วย การมองเห็นภาพพจน์โดยรวมการวิเคราะห์การวินิจฉัยการรู้จักสังเคราะห์การวิพากษ์วิจารณ์การรู้จักถามคำถาม

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ทักษะความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญการ และความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร ในการมองเห็นภาพโดยรวมของหน่วยงานย่อยตามโครงสร้างขององค์กร มีความรู้ความเข้าใจถึงความสัมพันธ์กันของหน่วยงานย่อยในองค์กรและความสัมพันธ์ขององค์กร หน่วยงานย่อยในองค์กรกับองค์กรภายนอก มีความสามารถในการประสานงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน มีความสามารถในการหยั่งรู้และมีสายตายาวไกล สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ มีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรและภายในองค์กรซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรหน่วยงานย่อยทั้งภายในและภายนอก ด้านที่เป็นด้านบวกและด้านลบ มีความสามารถในการเห็นช่องทางในการขจัดปัญหาและการขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้น ได้และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

## 2. ทักษะด้านมนุษย

ทักษะด้านมนุษย ประกอบด้วย ความเข้าใจ การรู้จักสัมพันธ การรู้จักสังเกต การรู้จักการนำอภิปราย ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดงบทบาทสมมุติ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535 : 96) กล่าวถึงทักษะทางด้านมนุษยว่า ในการบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานด้านใด ครูใหญ่จำเป็นจะต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดี เพราะว่าครูใหญ่ต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมสังคม สิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจ ทัศนคติ และค่านิยมของบุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือครูใหญ่ ศึกษานิเทศก์ ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูปฏิบัติงาน พนักงาน เจ้าหน้าที่ คนงาน ภารโรง นักเรียนและผู้ปกครอง ดังนั้น จึงต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภทนอกจากที่กล่าวมายังมีอยู่หลายครั้งที่พบว่างานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ทักษะนี้ครูใหญ่จะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานจากวิชาทางสังคมศาสตร์ ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ศึกษาความต้องการของมนุษย ขวัญกำลังใจ ขบวนการหมู่พวกและสังคมวิทยาด้วย

เกศนา พันทาเวช (2543 : 86) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษยไว้ว่า หมายถึง ความรู้ความชำนาญในการทำงานร่วมกับคน การใช้คนให้ปฏิบัติงานของโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการประสานงาน จูงใจสมาชิกในหน่วยงาน เสริมความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545 : 84) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยเป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน สร้างแรงจูงใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การให้ความสำคัญกับคนทุกคน มีความจริงใจ มีอารมณ์ขัน การมองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบคนอื่น มีการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร โดยอาศัยหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้และความเข้าใจถึงความต้องการ ความคาดหวังและพฤติกรรมของบุคคล การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ทุก ๆ คนสามารถใช้ภาวะผู้นำกระตุ้น และเสริมแรงดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กร มีความสามารถในการประสานงานประสานประโยชน์ และความก้าวหน้าด้วยความเป็นธรรม สร้างความเข้าใจ

และเห็นอกเห็นใจ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างสรรค์ความรักสามัคคีในหมู่คณะและมี  
เอกภาพในองค์กรสามารถดำเนินงานและร่วมกิจกรรมกับชุมชนกลุ่มอาชีพอื่น ๆ

### 3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน

เกศนา พันทาเศษ (2543 : 94) กล่าวว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน  
คือมีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลเกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียน การจั  
ดตารางเรียน ตารางสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน  
การพัฒนาครู การจัดกิจกรรมนักเรียน การวัดและการประเมินผล งานทะเบียนนักเรียน และงาน  
อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย และกล่าวถึงทักษะการศึกษาและการสอนว่า หมายถึง ความรู้และความ  
ชำนาญในการจัดและบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ และนโยบาย  
การจัดการศึกษาของรัฐ พร้อมทั้งมีความสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและชุมชน

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2545 : 188) ทักษะและการศึกษาและการสอน เป็นทักษะ  
ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้และความเข้าใจในเรื่อง  
การเรียนการสอน และการเป็นนักวิชาการที่ตีจึ่งเห็นได้ว่าทักษะด้านการศึกษาและการสอน  
ซึ่งเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนดังที่ เดรดและโรว์ ได้ให้ความหมายของทักษะ  
ทางการศึกษาและการสอนว่าเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำทาง  
การศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้และความเข้าใจการเรียนการสอน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็น  
นักวิชาการที่ต้องประกอบหลักของการเรียนการสอนตามที่ กล่าวว่า มีอยู่ 3 ส่วน คือ ผู้เรียน  
หมายถึง นักเรียนนักศึกษาในโรงเรียน ผู้สอน หมายถึง ครูอาจารย์ที่ทำการสอนและรับผิดชอบ  
เกี่ยวกับงานด้านการสอน รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้และแนวทางในการแสวงหาความรู้ และ  
บทบาท หมายถึง การสอนจะสอนอะไร สอนอย่างไร โรงเรียนจึงต้องมีหลักสูตรกำกับไว้ใน  
การเรียนการสอน

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ทักษะด้านการศึกษาและการสอน หมายถึง ความรู้และ  
ความชำนาญของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดทำและบริหารหลักสูตร ให้สอดคล้องกับภารกิจ  
และนโยบายการศึกษาของรัฐ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข  
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียน  
การสอน การวัดผลและประเมินผล มีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความสามารถ  
ในการนิเทศการสอน

### 4. ทักษะด้านเทคนิค

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2545 : 102) กล่าวถึงเทคนิคในการบริหารงานว่า  
ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล เทคนิคในการสั่งการ

ต้องสั่งอย่างชัดเจนให้เข้าใจง่ายและถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็นสร้างบรรยากาศให้ผู้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็น ก่อนที่จะนำไปใช้เทคนิคในการติชม ควรติชมให้เหมาะกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงาน ชี้ดลัดคิเพื่อก่อชมเพื่อสร้างให้เกิดกำลังใจ เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยคำนึงถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าก่อนนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการควบคุมในการปฏิบัติตามระเบียบวินัย เทคนิคในการวางตัว ควรวางตัวอย่างที่มีความเที่ยงตรงยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แจกจ่ายงานให้ทั่วไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใด โดยเฉพาะเทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์ต้องมีการติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน เข้าร่วมสังคม เช่น เป็นประธานในพิธี รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก และเทคนิคในการสร้างสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มี โอกาสได้เลื่อนขั้นตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 128) ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะทางด้านเทคนิคจึงเป็นเทคนิคในการทำงานกับสิ่งของ ได้นำแนวคิดของ เดรก และ โรว์ มาเสนอไว้ว่า ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิคไว้ว่า ทักษะทางด้านเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความชำนาญกับกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งพร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

ซิทเทอร์ลี (Sitterly. 1993 : 289) ให้ความหมายของ ทักษะด้านเทคนิคว่า เป็นความสามารถในการทำงานกับเครื่องมือ และมีลักษณะพิเศษกับอาชีพ

เซอร์จิโอวานนี และ สตาร์ตต์ (Sergiovanni & Staratt. 1983 : 256) กล่าวว่าทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ และเทคนิคในการใช้ความสามารถโดยเฉพาะอย่างให้สำเร็จ ซึ่งทักษะในงานนี้ ได้แก่ วิธีในการเขียนแผนการทำงาน การพัฒนาการทำงาน การจัดหาอุปกรณ์ การเรียนการสอนที่เหมาะสม การจัดซื้ออุปกรณ์ การทดลอง การเตรียมการประชุม การวางแผนงานของผู้บริหารและการทำงานประจำปี

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความชำนาญและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในการใช้สื่อ อุปกรณ์ และเครื่องมือเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว การวางระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ และปฏิบัติตามระเบียบแนวปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัด การวางระบบงาน การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์งาน การวางแผนพัฒนางาน



ต่าง ๆ การประสานงาน การกำกับติดตาม การควบคุมการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณ การเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานสารบรรณ การวางตัว การตัดสินใจ การสั่งการ การดำเนินคดี การสร้างขวัญกำลังใจ การให้ความเป็นธรรม ความยุติธรรม การเพิ่มสมรรถภาพผู้ได้บังคับบัญชา การสร้างบรรยากาศในองค์กร การประชุม การประเมินผลงาน และการสรุปรายงานผล

#### 5. ทักษะด้านความรู้ความคิด

กวี วงศ์พุมิ (2536 : 72) กล่าวว่า ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวัน เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์และเหตุต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน เพื่อให้สามารถทำได้ทันตามกำหนด และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้ต้องคิดก้าวไกลไปกว่านั้น เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว ในการคิดบุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด เช่น ความสามารถในการจำแนก ความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการรวบรวมข้อมูล การตั้งสมมติฐาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดพื้นฐาน ทักษะการคิดขั้นสูง แต่ละขั้นมีรายละเอียดดังนี้ คือ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐานที่สำคัญ คือ ทักษะการสื่อสาร ได้แก่ การฟัง การจำ การอ่าน การรับรู้ การเก็บความรู้ การดึงความรู้ การจำได้ การใช้ความรู้ การอธิบาย การทำความเข้าใจ การบรรยาย การพูด การเขียน การแสดงออกและทักษะที่เป็นแกนหรือเป็นทักษะพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ การสังเกต การสำรวจ การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การระบุ การจำแนกความแตกต่าง การจัดระดับ การเปรียบเทียบ การอ้างอิง การแปลความ การขยายความ และการสรุปความ และทักษะการคิดขั้นสูง มีดังนี้ การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับ โครงสร้าง การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบสมมติฐาน และการพิสูจน์ ทักษะทั้ง 5 แนวคิดของ เดรก และ โรว์ นี้สามารถยอมรับในการบริหารสถานศึกษาในบริบทของสังคมไทย โดยเฉพาะทักษะทางด้านความรู้ความคิดนั้น แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีปัญญา โดยมีปัญญาที่จะบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความสามารถในการเสาะแสวงหาความรู้ และการใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อให้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ทักษะทางด้านความรู้ ความคิดเป็นพื้นฐานของทักษะอื่น ๆ นั่นคือ ถ้ามีทักษะด้านความรู้ความคิดแล้วน่าจะพัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า ทักษะด้านความรู้ความคิด หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ความคิดสติปัญญาและวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้ในการสร้างผลงาน

เปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการทำงาน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม สามารถนำแนวคิดและกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารโรงเรียน มีความสามารถในการบริหารเวลาเพื่อการทำงาน ตลอดจนการเผยแพร่ความรู้ ความคิดผ่านบทความทางวิชาการและเป็นวิทยากรในการให้ความรู้แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 12) ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากการสัมมนาของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน ไว้ดังนี้ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์ มีประสบการณ์ ความสามารถ ความรอบคอบ ความรู้กว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด และมีปฏิภาณไหวพริบมีความสามารถในการใช้ความรู้แก้ปัญหาที่มีความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ มีความรู้ และทักษะเหนือคนอื่น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความรู้ความสามารถทางการบริหาร หมายถึง การแสดงออกทางความคิดหรือปัญญา ตู่พฤติกรรมหรือการปฏิบัติ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานที่ดำเนินการอยู่ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 20-28) ได้กำหนดความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามาตรฐานความรู้ของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาไว้ดังนี้

#### 1. หลักและกระบวนการการบริหารการศึกษา

##### 1.1 ด้านสาระความรู้

1.1.1 หลักและทฤษฎีทางการบริหารและบริหารการศึกษา

1.1.2 ระบบกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่

1.1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ทางการบริหารและจัดการการศึกษา

1.1.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

1.1.5 บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา

##### 1.2 ด้านสมรรถนะ

1.2.1 สามารถนำความรู้ ความเข้าใจในหลักการทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

1.2.2 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา

1.2.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

1.2.4 สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสม

## 2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา

### 2.1 ด้านสาระความรู้

2.1.1 พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อ  
การจัดการศึกษา

2.1.2 ระบบและทฤษฎีการวางแผน

2.1.3 การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา

2.1.4 การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.1.5 การพัฒนานโยบายการศึกษา

2.1.6 การประเมินนโยบายการศึกษา

### 2.2 ด้านสมรรถนะ

2.2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

2.2.2 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ

การจัดการศึกษา

2.2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่บารมีต่อ  
การศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

2.2.4 สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

## 3. การบริหารด้านวิชาการ

### 3.1 ด้านสาระความรู้

3.1.1 การบริหารจัดการการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1.2 หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

3.1.3 การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

3.1.4 หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ

3.1.5 กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา

3.1.6 การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

3.1.7 ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา

3.1.8 หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา

3.1.9 สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

### 3.2 ด้านสมรรถนะ

3.2.1 สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้

3.2.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

- 3.2.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 3.2.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- 4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
  - 4.1 ด้านสาระความรู้
    - 4.1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
    - 4.1.2 การจัดการระบบควบคุมภายใน
    - 4.1.3 เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน
  - 4.2 ด้านสมรรถนะ
    - 4.2.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
    - 4.2.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
    - 4.2.3 สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
    - 4.2.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
- 5. การบริหารงานบุคคล
  - 5.1 ด้านสาระความรู้หลักการบริหารงานบุคคล
  - 5.2 ด้านสมรรถนะ
    - 5.2.1 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
    - 5.2.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ
    - 5.2.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
    - 5.2.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 6. การบริหารกิจการนักเรียน
  - 6.1 ด้านสาระความรู้
    - 6.1.1 คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
    - 6.1.2 ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
    - 6.1.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน
  - 6.2 ด้านสมรรถนะ
    - 6.2.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
    - 6.2.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน

ต่าง ๆ

6.2.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้าน

6.2.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และสามัคคีในหมู่คณะ

## 7. การประกันคุณภาพการศึกษา

### 7.1 ด้านสาระความรู้

7.1.1 หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา

7.1.2 องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา

7.1.3 มาตรฐานการศึกษา

7.1.4 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

7.1.5 บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

### 7.2 ด้านสมรรถนะ

7.2.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

7.2.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐาน

การศึกษาของสถานศึกษา

7.2.3 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับรอง

การประเมินภายนอก

## 8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 8.1 ด้านสาระความรู้

8.1.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

8.1.2 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

8.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

### 8.2 ด้านสมรรถนะ

8.2.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและ  
ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

8.2.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุง

การบริหารจัดการ

8.2.3 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

## 9. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน

### 9.1 ด้านสาระความรู้

9.1.1 หลักการประชาสัมพันธ์

9.1.2 กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ชุมชน

## 9.2 ด้านสมรรถนะ

9.2.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรใน

สถานศึกษา

9.2.3 สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่

ชุมชน

9.2.4 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

9.2.5 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

9.2.6 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการศึกษา

## 10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### 10.1 ด้านสาระความรู้

10.1.1 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

10.1.2 จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

10.1.3 การพัฒนาจริยธรรมของผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม

10.1.4 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### 10.2 ด้านสมรรถนะ

10.2.1 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

10.2.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

10.2.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

ธีระ รุณเจริญ (2550 : 126) กล่าวว่า ลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในด้านความสามารถของผู้บริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

3. ผู้บริหารส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา และมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community)

4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน

5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คัดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

6. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีการสื่อสารการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้เรียน

10. ผู้บริหารส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู

11. ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

12. ผู้บริหารสถานศึกษามี ผลการปฏิบัติงานดีเด่น ด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน

วิชาญ เงามาม (2551 : 34) สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร หมายถึง มีความรู้ความสามารถในการจัดองค์กร และระบบงาน มีความสามารถในการวางแผน ดำเนินไปตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายอย่างเคร่งครัด ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการโดยถือผลงานเป็นหลัก ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ยึดมั่นในหลักการมากกว่าตัวบุคคลจัดหาทรัพยากรทางการบริหารอย่างเพียงพอ สามารถจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จัดวางตัวบุคลากรได้เหมาะสมจัดระบบการนิเทศที่ดีจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันพร้อมใช้งาน โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการมีการสื่อสารที่เหมาะสม และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ขอบข่ายภารกิจการบริหารงาน การวิจัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการบริหาร มีทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหา หรือข้อขัดแย้งในองค์กร มีความสามารถในการจัดระบบงานสารสนเทศ มีการนำหลักธรรมาภิบาล

มาบริหารจัดการและทักษะการบริหารมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทีมงานให้เกิดความร่วมมือกับทุกฝ่าย

### ด้านผู้นำทางวิชาการ

งานวิชาการเป็นเรื่องที่เกี่ยวเนื่องกับการจัดการเรียนการสอน และเป็นงานที่เป็นเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษา มีผู้ให้ความหมายของงานวิชาการ ดังนี้

ดัชนี ยศพล. (2551 : 8) การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน หมายถึงการดำเนินกิจกรรมหรือการจัดประสบการณ์ทุกชนิดที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างสงบสุข

วิเชียร ชิวพินาย (2552 : 1-9) สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมและจัดประสบการณ์พัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา โดยใช้หลักการ ทฤษฎี กระบวนการ และวิธีการต่าง ๆ กับทรัพยากรที่มีอยู่ในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์และความรู้ความสามารถทางวิชาการเป็นองค์ความรู้ที่จะทำให้คนประสบความสำเร็จคนดีต้องมีความรู้จึงจะประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพสูงสุด งานวิชาการหมายถึงกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ งานวิชาการยังมีความหมายรวมถึงกิจกรรมที่นำไปสู่การพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เพราะงานวิชาการเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาและเป็นสิ่งที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จในการบริหารด้วย มีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดีด้านคุณสมบัติด้านวิชาการ ไว้ดังนี้

อำเภอ อินทรประเสริฐ (2542 : 75-76) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ดีด้านคุณสมบัติด้านวิชาการ เพื่อให้เห็นภาพรวมไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี
2. มีความรู้ในเรื่องทั่วไปดี ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอเพราะผู้นำที่ดีต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ
3. มีความรู้ความสามารถในการนำ คือ เก่งงาน เก่งคนและเก่งคิด นั่นคือความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน มีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจคนให้ศรัทธา มีความสามารถในการคิด มีปัญญา มีไหวพริบ ฉลาดทันคนทันเหตุการณ์ ตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี



โกศล ศรีทอง (2543 : 48-49) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการ โดยพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอนได้ รวมทั้งการนำกระบวนการด้านบริหารมาประสานกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งให้กระสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังถือเป็นตัวจักรสำคัญในการควบคุมการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของการจัดการศึกษา การศึกษาคุณลักษณะทางด้านวิชาการของผู้บริหารจะช่วยให้ผู้บริหารมีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารของตนให้ดีขึ้น และยังส่งผลต่อประสิทธิภาพ คุณภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอีกด้วย

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 67 ; อ้างถึงใน อัจฉรารวรรณ์ บุษบงศ์. 2554 : 28) มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการ โดยตรงจึงควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ (Professional Qualities) ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่างๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตราควบคุมและแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง และความรู้ด้านวิชาชีพ (Professional Qualities) คือความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน รู้หลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา การวัดผล การศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะนำการจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการนิเทศการศึกษา เป็นต้น

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ (Experience and Level of Knowledge) ระดับความรู้ หมายถึง ปริญาที่ผู้บริหารได้รับจากการศึกษา ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่ใช่เครื่องประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็เครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการทำงานได้พอสมควร ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้นๆ มาก่อน ประสบการณ์ หลักการ และหลักวิชาจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การฝึกอบรมประจำในระหว่างทำงาน (In-service Education) ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ได้แก่ การอ่านหนังสือนิตยสารที่เกี่ยวกับวิชาการ

และวิชาชีพ การสนทนาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา การไปทัศนศึกษาโรงเรียนอื่นๆ และการเขียนบทความ

พัฒนา อำท้าว (2548 : 64) กล่าวว่า บทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารให้ถูกพัฒนามา ระหว่างหลายปีที่ผ่านมาคือในสมัยนั้นเราจะพูดถึงบทบาทของผู้บริหารในเรื่องเดิม ๆ เช่น เรื่องของบุคลากรของนักเรียน เรื่อง โรงเรียนกับชุมชน การพัฒนาหลักสูตร และการสอน การเงิน และการจัดการ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก และความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ โดยโยงสู่ บทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการ รูปแบบต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุมแต่ปัจจุบันนี้ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเพิ่มการฝึกฝนในเรื่องของ ภาวะผู้นำการสอน (Instructional Leader) ด้วยเมื่อเร็ว ๆ นี้ มีผลการวิจัยการศึกษาครูใหญ่ของโรงเรียนในรัฐอิลลินอย มากกว่า 500 คน พบว่าผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในสมัยนี้ ควรทำหน้าที่เป็นผู้นำในการสอน ด้วย โดยมีความเข้าใจและสามารถกระทำเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1. ประเมินผลการทำงานของครู
2. ตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู
3. เป็นรูปแบบของความมีมาตรฐานวิชาชีพที่สูง
4. จัดให้มีและดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน
5. คงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน
6. จัดสร้างสภาพแวดล้อมและมีความปลอดภัย และคงความมีระเบียบ
7. พัฒนาแผนการพัฒนาโรงเรียน
8. จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในที่ดี
9. เข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งครู

บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่กล่าวมา ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จำเป็นต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการเป็นผู้นำนั้นควรมีขั้นตอนการพัฒนาตัวเองดังนี้

1. ฟัง ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อรับข่าวสารข้อมูล ความคิดเห็นข้อเสนอแนะและความคิดข้อวิจารณ์ต่างๆ เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาปรับปรุง และพัฒนาตนเอง การฟังเป็นจิตวิทยาแสดงถึงการยอมรับการให้ความเข้าใจความเห็นใจ และความรัก เมื่อเราให้เขาเราก็จะได้รับจากเขาเป็นการตอบแทนเช่นเดียวกัน

2. คิดเมื่อรับฟังเรื่องใด ๆ ผู้นำจะต้องคิดไตร่ตรอง วิเคราะห์กลั่นกรอง อย่างรอบคอบ เลือกและปรับใช้สิ่งที่เป็นสารประ โยชน์ได้เหมาะสม กับสถานการณ์ สถานที่และกลุ่มเป้าหมาย ต่อไป

3. พุด ผู้นำควรระมัดระวังคำพูดของตัวเอง เพราะคำพูดเป็นเครื่องมือสื่อสารหลักที่ผู้นำ จะต้องใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำจะต้องพูดให้เข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและที่สำคัญก็คือผู้นำต้องรับผิดชอบกับสิ่งที่พูดออกมา ไปด้วย ดังนั้นจะต้องพูดด้วยความรับผิดชอบเวลา หมั่นเตือนตนเองอยู่เสมอว่า สิ่งใดที่จะพูดไม่สามารถจะเขียนและลงชื่อกำกับได้แล้ว จงอย่าพูดทั้งนี้ อาจถูกนำไปเป็นข้ออ้างอิงพาดพิงและเป็นเครื่องมือของผู้ไม่เจตนาดีได้ ผู้นำที่ฉลาดจะต้องหมั่น ศึกษาเลือกสรรวิธีการพูดที่สร้างมิตร และสร้างสรรค์เท่านั้น ถ้าเพียงเราทำได้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เราก็สามารถเป็นที่รักของทุกคนที่เกี่ยวข้องเราคงไม่ปฏิเสธความจริงที่ว่า เพื่อนที่เรารัก เราชอบจะคุยสนุกก็คือเพื่อนที่ฟังเราพูดและเมื่อยามจะพูด ได้ตอบก็พูดอย่างให้เกิดริ เป็นมิตร และเกิดสารประ โยชน์ร่วมกัน

วิชาญ เงามาม (2551 : 44) สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านผู้นำทางวิชาการ หมายถึง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการนำไปใช้ การวัดผลประเมินการตามหลักสูตร การวางแผนและ จัดการเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงานและนำไปใช้จริง มี ความรู้เกี่ยวกับการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่งเสริมให้ครูนักเรียนใช้แหล่ง เรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกสถานศึกษา สามารถปรับหลักสูตร ได้สอดคล้องกับ ความต้องการท้องถิ่น ส่งเสริมให้ครูทำผลงานทางวิชาการ และวิจัยทางการศึกษา และนำผลวิจัยมาใช้ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ ติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอมีความรู้และสามารถนิเทศ การศึกษา ปรีกษาหารือด้านวิชาการ ตลอดจนมีความสามารถในการจัดกิจกรรมทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจในการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการภายในสถานศึกษา และมี ความสามารถวิเคราะห์สภาพงานวิชาการ ปรับปรุงพัฒนางานวิชาการบนข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ

ผู้วิจัย ได้สรุปปัจจัยด้านผู้นำทางวิชาการคือ มีความรู้ความเข้าใจนโยบายการศึกษา หลักสูตร การวางแผนการจัดการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมทางการศึกษา มีการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน ทันทสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงทาง การศึกษาและ เผยแพร่สู่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตั้งใจปรับปรุงระบบบริการงานวิชาการให้มี ประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

### ด้านภาวะผู้นำ

ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งจะเป็นพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มบุคคลและระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

เนตรพัฒนา ขาววิราช (2546 : 29) ให้ความหมายของ ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

บุภา เลิศวิริยะพงษ์ (2546 : 25) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่ใช้ อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการแลกเปลี่ยน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้การจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ

ประจวบ พลอยละออง (2548 : 10) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารตามทฤษฎีกระบวนการบริหารและมีความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่างๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มกำลังความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

วิเชียร วิทษอุดม (2548 : 3) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่การทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์ ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ศิริพงษ์ เสากายน (2548 : 118) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คน หรือมากกว่าขึ้นไปที่มีอิทธิพลและอำนาจเหนือกว่ากัน

ซูมาลี เจียมจันทร์ (2548 : 10) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลที่ก่อให้เกิดความพยายามของกลุ่มบุคคล ในการที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหาร ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม โดยใช้การจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของคนด้วยความเต็มใจ เพื่อจะทำให้กิจกรรมการดำเนินงานของกลุ่มมุ่งไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

มีนักวิชาการได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 126) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอกปฏิกิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

2. การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

3. ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำมีลักษณะ โดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

4. เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะ โดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างพลังทีมงานที่ดี

5. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นคนเปิดเผยเจียมขนาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

6. การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

7. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความมั่นใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูด และการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้นเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

8. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดี และมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มใด

9. ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจมีอารมณ์มั่นคงเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีใจกัน 2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และ 3) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

10. มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูง และสามารถแก้ปัญหาด้วยสุขภาวะจิตใจที่ดี

11. การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-Awareness and Self Objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจกับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

วิเชียร ชิวพิมาย (2544 : 46) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำไปทิศทางเดียวกันว่า

1. ความอดทนและการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา (Vitality and Endurance) หมายถึงความสามารถในการทำงานต่อเนื่องได้นาน ๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้ และการทำงานนั้นจะต้องทำด้วยอารมณ์ร่าเริง แจ่มใส มีความตื่นตัว คล่องแคล่ว ว่องไวอยู่เสมอและสามารถปรับตัวได้ดี

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นการตัดสินใจที่ไม่ทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง และมีความเต็มใจที่จะตัดสินใจ

3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) หมายถึง ความสามารถในการพูดและการเขียน มีความสุจริตแก่ผู้ร่วมงาน สามารถวางตัวให้ผู้อื่นเต็มใจ

4. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การมีความมานะบากบั่น ไม่ทอดทิ้งในการปฏิบัติหน้าที่ ทรงไว้ซึ่งความมีคุณธรรม มีศีลธรรม ขอมรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและสามารถรับคำตำหนิได้ด้วยความเต็มใจ

5. มีความฉลาดและไหวพริบดี (Intellectual Capacity) หมายถึง การเป็นคนทันโลกทันเหตุการณ์ และสติปัญญาฉลาดเฉียบแหลม

6. มีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หมายถึง การเป็นคนมีระเบียบวินัยปฏิบัติหน้าที่การงานโดยยึดกฎหมายระเบียบข้อบังคับ โดยเคร่งครัด

รุ่ง แก้วแดง (2545 : 141) กล่าวถึงคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ สรุปได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ผู้นำ ผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล สามารถมองภาพอนาคตอย่างเป็นระบบ และมองในระยะยาว สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตได้

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึงการประหยัด ระยะเวลา บ่งบอกถึงคุณภาพผู้ปฏิบัติและประสิทธิภาพในการจัดการ คือ ได้คุณภาพดีแต่ใช้ต้นทุนต่ำ (the Best Quality at the Lowest Cost)

3. การใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) เพราะในองค์กรบุคลากรมีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference)

4. การตัดสินใจ (Decision Making) มีการวางแผนอย่างรอบคอบบนข้อมูลที่ถูกต้องก่อนตัดสินใจ

5. ความมุ่งมั่นจริงจัง (Commitment) ผู้บริหารคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Agent of Change) เพื่อให้องค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งต้องใช้ เวลา ความพยายาม ความอดทน ใช้พลังงาน พลังใจ และพลังสมอง

6. พัฒนาตนเองตลอดเวลา การพัฒนาตนเองยังเพิ่มความชำนาญและความมั่นใจมากขึ้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 101) ได้มีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือสูง ได้รับความไว้วางใจ เป็นสัญลักษณ์แห่ง

ความสำเร็จเป็นศูนย์กลางขององค์การ เป็นศูนย์กลางแห่งความร่วมมือร่วมใจ เป็นหัวใจของการดำเนินการทั้งหลายของโรงเรียน สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา แก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่องสามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างองค์การ พันธกิจ และวัฒนธรรมของโรงเรียนสามารถคาดหมายได้ชัดเจนถึงความแตกต่างถึงวิธีการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารและครูในแง่รูปแบบ และการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทาง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมการสร้างานตามติดต่อเป้าหมายของโรงเรียนตลอดจนการแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง

กนกอร ยศไพบุลย์ (2546 : 49-51) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. ต้องเป็น (BE)
    - 1.1 เป็นมืออาชีพ
    - 1.2 เป็นมืออาชีพที่เป็นเจ้าของคุณสมบัติและคุณลักษณะทางกายภาพที่ดี
  2. ต้องรู้ (KNOW) ภาระหน้าที่ ดังนี้
    - 2.1 รู้ปัจจัย สี่ปัจจัยของภาวะผู้นำ ได้แก่
      - 2.1.1 ผู้นำ (Leader)
      - 2.1.2 ผู้ตาม (Follower)
      - 2.1.3 สถานการณ์ (Situation)
      - 2.1.4 การติดต่อสื่อสาร (Communication)
    - 2.2 รู้ตนเอง (Yourself)
    - 2.3 รู้ธรรมชาติของมนุษย์ (Human Nature)
    - 2.4 รู้งานของเรา (Your Job)
    - 2.5 รู้องค์กรของเรา (Your Organization)
  3. ต้องทำ (DO)
    - 3.1 จัดหาทิศทาง
    - 3.2 จัดกระทำ
    - 3.3 สร้างแรงจูงใจ คงไว้ กระตุ้น และเสริมแรง (Build-Maintain Motivation)
- สิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำ (Two Most Important Keys for Leadership)
1. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรใน

3 สิ่ง คือ



1.1 ช่วยให้สมาชิกรับรู้และเข้าใจยุทธวิธีทั้งหมดขององค์กร

1.2 ช่วยให้สมาชิกเข้าใจถึงวิธีการที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.3 แบ่งปันข้อมูลข่าวสารกับสมาชิกทั้งเรื่องที่ต้องกระทำและเรื่องที่สมาชิกควรจะทำเพื่อความสอดคล้องกัน

2. มีความจริงใจและสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น พยายามสื่อสารให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่จะไปให้ถึง ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลา ความเพียรพยายามแบ่งปันประสบการณ์และการเรียนรู้ร่วมกันผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ นำหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ได้แก่ ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงานและเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Common Purpose) ให้มีผลต่อสังคมโดยรวม และความมีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งที่สามารถวัดได้ ส่วนความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) สามารถแยกออกเป็นสองลักษณะ ลักษณะแรก ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้นเป็นตัวละครสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือ ส่วนลักษณะที่สอง หมายถึง ความสำเร็จตามจุดประสงค์โดยที่ใช้ทรัพยากร ได้อย่างคุ้มค่าและประหยัดภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ผู้นำ (Leader) ต้องเข้าใจว่าเราเป็นใคร เรารู้และเข้าใจอะไรบ้างและเราจะทำอะไรได้บ้าง

2. ผู้ตาม (Follower) ผู้ตามมีความต้องการและจำเป็นต่างกัน จึงต้องใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3. การสื่อสาร (Communication) มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นแบบการสื่อสารสองทางทั้งแบบใช้วาจา และไม่ใช้วาจา

4. สถานการณ์ (Situation) ทุกสถานการณ์มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำที่เราทำได้สำเร็จในสถานการณ์หนึ่งแต่จะไปทำกับอีกสถานการณ์หนึ่ง ไม่สำเร็จหรือไม่ได้ผลประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้นจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น ทักษะความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจในหลักการบริหารงานรวมทั้งประสบการณ์ของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและนำหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติงานที่สำคัญแรกคือความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ได้แก่ ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงานและเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกับ (Common Purpose) ให้มีผลต่อสังคมโดยรวม

และความมีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งที่วัดได้ ส่วนความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) สามารถแยกออกเป็นสองลักษณะ ลักษณะแรก ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้นเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือส่วน ลักษณะที่สอง หมายถึง ความสำเร็จตามจุดประสงค์โดยที่ใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและประหยัด

สำหรับภาวะผู้นำในโรงเรียน (School Leadership) ถือว่าเป็นความเชี่ยวชาญในระดับมืออาชีพ (Professional Expertise) ซึ่งสามารถส่งเสริมและสนับสนุนจนบรรลุตามเป้าหมายได้ดีที่สุด โดยมีลำดับขั้นดังนี้

1. แสดงสภาพปัญหาของความรู้ (Knowing What)
2. ทำความเข้าใจวิธีการหาความรู้ (Knowing How)
3. ลงมือปฏิบัติตามหลักการทางวิชาการ และ
4. เป็นนักปฏิบัติที่เรียนรู้หลักการและทฤษฎีอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน

(Reflection)

เนตรพัฒนา ขาวีราช (2546 : 29) พบว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถด้านสติปัญญา และ คุณภาพทางสมอง ซึ่งเป็นที่จำเป็นมากสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก
2. การศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความเฉลียวฉลาด การศึกษามีส่วนช่วยในการที่จะเป็นผู้นำ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง ต้องมีกำลังใจที่เข้มแข็งสามารถตัดสินใจจะทำกิจกรรมใด ๆ ก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น
4. เป็นคนมีเหตุผลดี คือความสามารถทางด้านการตีความ ความหมายอย่างมีเหตุผล จะหาเหตุผลต่าง ๆ จากสาเหตุต่าง ๆ ได้
5. มีประสบการณ์สูง ผู้นำเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเคยผ่านงาน ผ่านปัญหาต่าง ๆ มาก่อน ทำให้ทราบปัญหา ทราบแนวทางการแก้ปัญหาทำให้ไม่เกิดความผิดพลาดหรือบกพร่องซ้ำอีก
6. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปขององค์กรหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดี
7. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ทันทั่วทั้งที่

8. มีความสามารถคาดการณ์ หรือ ทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และ หาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์หรือปัญหานั้นขึ้นอีก เป็นการทำงานเชิงป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหา

9. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

10. มีความสนใจ และเอาใจใส่ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา

ธีรพันธ์ กงนาวิง (2548 : 65) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรม หรือบทบาทผู้บริหารโรงเรียน มี 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่

1.1 ความรู้ หมายถึงความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจในขณะที่ยังดำรงตำแหน่ง เช่น มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบแนวปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ย่อมส่งผลต่อคุณภาพงานดีกว่าผู้บริหารไม่มีความรู้ดังกล่าว

1.2 แรงจูงใจ หมายถึง ภูมิหลังด้านความต้องการที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารแต่ละคน ว่าขึ้นอยู่กับเหตุผลข้อใดใน 3 เหตุผลนี้ คือ 1) ต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น 2) ต้องการเห็นความสำเร็จของงาน 3) ต้องการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ซึ่งเหตุผลทั้ง 3 ด้านจะเป็นตัวชี้วัดลักษณะและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

1.3 ความสามารถ หมายถึง ความสามารถทางสติปัญญา ได้แก่ ด้านการจำ การใช้ภาษา ความมีเหตุผล การคิดคำนวณ และความสามารถทางกาย ได้แก่ การมีสุขภาพจิต สุขภาพกาย แข็งแรง

1.4 ทักษะ หมายถึง ความคล่องแคล่ว รวดเร็ว และแม่นยำในการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากปกติ

1.5 ความถนัด หมายถึง แนวโน้มที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้คล่องแคล่ว รวดเร็ว แม่นยำหากได้รับการเรียนรู้หรือฝึกเพิ่มเติม

1.6 ทศนคติ หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารที่ผู้อื่นรับรู้ได้ว่า ผู้บริหารรู้สึกอย่างไรต่อโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียน

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับกลุ่มบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่

2.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพที่โรงเรียนมีบุคคลระดับหัวหน้าต่าง ๆ เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีภาวะผู้นำสูง สามารถโน้มน้าว เจรจาต่อรอง หรือประสาน ให้สมาชิกปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ

2.2 บทบาท หมายถึง สภาพที่บุคลากรของโรงเรียนรับรู้บทบาทของตนเองอย่างถูกต้องสามารถแสดงหรือปฏิบัติงานตามบทบาทของตนได้ถูกต้อง ไม่เป็นภาระหรือตัวถ่วงคุณภาพของผู้อื่นและหน่วยงาน

2.3 ปทัสถาน หมายถึง ข้อตกลงของสมาชิกหรือบุคลากรในโรงเรียน อันเป็นข้อตกลงที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อทำให้งานประสบความสำเร็จ

2.4 ความชัดเจนของการมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติ ในทางวิชาการเกี่ยวกับองค์การ จัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างที่ปฏิบัติงาน

2.5 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในโรงเรียน ในทางพฤติกรรมองค์การ เรียกว่าการยึดเหนี่ยวในกลุ่ม

2.6 การยอมรับซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียน การยอมรับนั้นเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่การงาน นักวิชาการจัดว่าเป็นผลมาจากสถานสภาพ

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับโรงเรียน ซึ่งจัดได้ว่าเป็นปัจจัยระดับองค์การ ได้แก่

3.1 โครงการของโรงเรียน (โครงสร้างองค์การ) หมายถึง สภาพะที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคน โดยคำนึงถึงขนาดโรงเรียน สภาพความซับซ้อนของสายบังคับบัญชา หรือสภาพการใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

3.2 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวปฏิบัติที่บุคลากรทุกคนถือปฏิบัติสืบกันมาเป็นเวลานานนั้น ส่วนใหญ่เป็นแนวปฏิบัติลักษณะสร้างสรรค์หรือผลดีต่อโรงเรียนหรือไม่เพียงใด

3.3 กลยุทธ์ หมายถึง การมีแผนระยะยาวอาจเป็นแผน 3 ปี หรือแผน 5 ปี เป็นเครื่องบ่งบอกทิศทางวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิผล

3.4 เทคโนโลยี หมายถึง ความรู้ วิทยาการ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ทันสมัยซึ่งถูกนำมาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการสอน การวัดผลประเมินผลการเรียนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน เป็นต้น

3.5 ลักษณะงาน หมายถึง สภาพที่เกี่ยวกับงานฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน ได้แก่ ลักษณะของผู้ที่เป็นหัวหน้างาน เนื้อหาของงาน เป้าหมายของงาน ความมีอิสระในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความยากง่ายของงาน เป็นต้น

4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ได้แก่

4.1 สภาพเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพฐานะทางการเงินของประชากรในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ สภาพความคล่องตัวด้านการค้าและการผลิตสินค้าในท้องถิ่น ตลอดจนจนสภาวะความมั่นคงทางเศรษฐกิจของชาติ

4.2 สภาพสังคม หมายถึง ความหนาแน่นของประชากรในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ ระดับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ระดับการแพร่ระบาดของยาเสพติด สภาพความเสื่อมทรามด้านจริยธรรมของสังคม รูปแบบวิถีชีวิตของคนในชุมชน เป็นต้น

4.3 สภาพการเมืองการปกครอง หมายถึง นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ วิสัยทัศน์ และบทบาทของนักการเมืองท้องถิ่นที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา การใช้อิทธิพลของกลุ่มบุคคลต่อ วงการศึกษา ความไม่เป็นธรรมหรือไม่ถูกต้องการเลือกตั้งผู้แทนในองค์กรต่าง ๆ

4.4 เทคโนโลยี หมายถึง สภาพการใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ การสื่อสารคมนาคม การดำรงชีวิตประจำวันของคนในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ มีระดับความเจริญก้าวหน้าทันสมัย เพียงใด

4.5 การศึกษา หมายถึง โอกาสได้รับบริการทางการศึกษาของคนในท้องถิ่น ระดับ ความสนใจต่อการศึกษาของคนในท้องถิ่นการให้ความใส่ใจ หรือความสำคัญของผู้ปกครอง ตลอดจนแหล่งบริการการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนเป็นอย่างไร เป็นต้น

ธีระ รุญเจริญ (2548 : 120) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำไว้ว่า การบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาในประเทศไทยนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารฐานโรงเรียนเป็นหลักซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะบริหารการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลได้นั้นจะต้องมีองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร ได้แก่ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง จิตใจมั่นคง หนักแน่น มีความอดทน อดกลั้น มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สนใจใฝ่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจมีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่วว่องไว รู้จักสร้างและรักษาบุคลิกลักษณะของตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดี และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี

2. ด้านพฤติกรรมกาปฏิบัติ ได้แก่ ส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมี ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ สุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ใช้หลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ใช้หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ดำเนินการเพื่อจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกันเป้าหมายการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น จัดหาสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดหาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ บริหาร โดยยึดกระบวนการบริหารครบ

วงจร (P = วางแผน, D = ปฏิบัติ, C = ประเมิน, A = ปรับปรุง : PDCA) บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ

3. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการร่วมกันจัดการศึกษา ชุมชนมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนมีจำนวนมากขึ้น ชุมชนร่วมใจในการพัฒนาการศึกษา ร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมในการจัดการเรียนรู้ ร่วมในการระดมทรัพยากรเงินทุน บริจาคเงินและอุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ ให้แก่สถานศึกษาให้ความช่วยเหลือในการสร้างแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน

4. ด้านสมรรถภาพในการบริหารฐานโรงเรียน ได้แก่ สามารถสร้างศรัทธาให้แก่ครูและผู้ร่วมงาน การทำงานเป็นทีม มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรู้ความสามารถในการบริหาร กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักประชาธิปไตย เป็นผู้สามารถอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดี รู้จักการวางแผนการพัฒนางานของ โรงเรียนเพื่อประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดเป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด ทำงานระบบ ประชาธิปไตยรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานกล้าตัดสินใจ และเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครองและชุมชน จัดการสร้างเพื่อให้ครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วม เสนอแนะรูปแบบการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน วางแผนการบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และดำเนินการจัดการทรัพยากรของ โรงเรียน ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของ โรงเรียน เผยแพร่และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนงานต่อไป ตลอดจนสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง และตรวจสอบระบบการเงินของ โรงเรียน

ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นศูนย์กลางขององค์กรเป็นศูนย์รวมแห่งความร่วมมือร่วมใจ เป็นหัวใจของการดำเนินงานทั้งหลายของ โรงเรียน ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำไว้ดังนี้ ในการบริหารจัดการศึกษาสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติหรือบังคับใช้อย่างถูกต้อง

2. มีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายภารกิจการบริหารและจัดโครงสร้างขององค์การได้ สอดคล้องกับองค์การ
3. กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ วินิจฉัยสั่งการ ได้ถูกต้องแม่นยำมีเหตุผลโดยใช้ข้อมูล สารสนเทศ
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน
5. เป็นนักประชาธิปไตย มีความคิดสมเหตุสมผล สนับสนุนการทำงานเป็นทีม รั้งฟัง ความคิดเห็นของบุคคลอื่น
6. เป็นผู้สามารถอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนที่ดี
7. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
8. มีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบทันโลกทันเหตุการณ์ มีปัญญา ฉลาดเฉียบแหลม
9. มีความเด็ดเดี่ยว เด็ดขาด มั่นคง หนักแน่น รู้จักควบคุมอารมณ์
10. มีความสามารถในกาจิตวิเคราะห์ วางแผน กำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและ นำผลมาใช้ในการปรับปรุงแผนงาน

สุวัฒนา ตั้งสวัสดิ์ (2548 : 35) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ทำให้ องค์การประสบความสำเร็จ โดยเป็นที่มืบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะในการจูงใจให้ผู้อื่น ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิด วิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและ โดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ผู้มีชัยชนะในบริษัท ในสภาพแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความไม่แน่นอน และผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ ได้แก่ ชอบ เปลี่ยนแปลง ชอบสิ่งใหม่ ๆ ไม่ชอบเอาอย่างหรือลอกเลียนแบบ ชอบพัฒนา เน้นหรือมุ่งคน มีแรงกดดันดาลในความไว้วางใจ มองไกล ชอบถามว่าอะไรหรือทำไม ชอบมองไปที่สูง (ชอบฟ้า) ชอบริเริ่ม ชอบท้าทายสถานภาพเดิม เป็นตัวของตัวเอง ชอบทำในสิ่งที่ถูก

วิเชียร ชิวพินาย (2552 : 14) กล่าวถึง กลยุทธ์ 5 ประการสู่ความสำเร็จของผู้นำ ของดาฟ (Daft) สรุปได้ดังนี้

1. การเริ่มต้นด้วยวิธีการเชิงกลยุทธ์ โดยการเน้นที่วิสัยทัศน์ และอนาคตภาพของ องค์การเน้นวิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการนำองค์การ ไปสู่จุดหมาย เป้าหมายและบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำที่ใช้วิธีการและกลยุทธ์ดังกล่าว จะใช้เวลาประมาณร้อยละ 80 ในการ

คำเนิการและให้ความสนใจสาระ และประเด็นของเรื่องราวภายนอกองค์การ เป็นต้นว่า เรื่องราวที่ เกี่ยวข้องกับลูกค้า คู่แข่ง พัฒนาการของเทคโนโลยีชั้นสูง และแนวโน้มของตลาด

2. การให้ความสนใจคุณลักษณะ คุณสมบัติของทรัพยากรบุคคลขององค์การ จาก การกำหนดคน โยบาย แผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่ใช้วิธีการ และหลักการเชิง มนุษยสัมพันธ์ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในองค์การ

3. การใช้หลักหรือวิธีการด้านความเชี่ยวชาญ และความชำนาญ ผู้นำที่เน้นวิธีนี้ จะ คำเนิการภายในองค์การ ในรูปแบบของการเน้นที่ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญเฉพาะด้าน ความเชี่ยวชาญ และชำนาญเฉพาะทาง วิธีการที่จะให้การดำเนินงานการประสบความสำเร็จดังกล่าว ก็ด้วยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การศึกษาวิเคราะห์ผลผลิตของกลุ่ม การประชุม ร่วมกับบุคลากรที่เป็นกุญแจสำคัญขององค์การ และการประชุมร่วมกับลูกค้า

4. การใช้หลัก และวิธีการในการควบคุม กำกับ ติดตาม ควบคุมอย่างใกล้ชิด ผู้นำที่เน้น วิธีการคำเนิการ โดยอาศัยหลักการดังกล่าว จะให้ความสนใจเกี่ยวกับการสร้างกฎระเบียบ การกำหนดระบบและรูปแบบปฏิบัติที่ชัดเจน และกำหนดวิธีการในการควบคุมพฤติกรรมเพื่อให้ อยู่ภายในขอบเขต และการกำหนดที่เชื่อว่าจะช่วยส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดตามที่ กำหนด เช่นการติดตามแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น การแก้ไขปรับแต่งสิ่งที่ยังเบี่ยงเบนไปจากการ ควบคุมขององค์การ โครงการที่เกินกำหนดเวลา ผลการคำเนิการในแต่ละช่วงเวลาที่ดีกว่า การคาดหมาย

5. การใช้หลัก และกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ใช้วิธีการนี้ จะเน้นและให้ ความสำคัญต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ จะให้ความสนใจสูงสุดในภาวะวิกฤติพอ ๆ กับการเสริมสภาพแวดล้อม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ ผู้นำในรูปแบบดังกล่าวจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการติดต่อสื่อสาร และทำความเข้าใจอย่างกว้างขวางกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ ลูกค้าผู้ร่วมลงทุน แหล่งบริการต้นน้ำ และบุคลากรขององค์การ ทุกระดับ

วิชาญ เงามาม (2551 : 44) สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ความเสียสละ เพื่อส่วนรวม เป็นที่ปรึกษา เป็นที่พึ่ง และปกปิดความลับของบุคลากร ในสถานศึกษาได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป มีความยืดหยุ่นในการทำงานและสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงาน ดำรงคนอย่างผู้มีปัญญาและมีไหวพริบ มีความสามารถในการประสานงาน ประสาน คน และติดต่อสื่อสาร แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้ากับบุคคลและสังคมได้ทุกระดับให้เกียรติยกย่องผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน



สามารถวินิจฉัยสั่งการอย่างมีเหตุผลและรวดเร็ว สามารถ โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบวินัย และจรรยาบรรณวิชาชีพ

แสวง ชาญเขว่า (2551 : 11) สรุปว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเป็นผู้นำว่า ในองค์กรต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชามอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการองค์กรเข้าด้วยกัน ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือ เป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง เลือกลง เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำทางหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุดในองค์กร เป็นบุคคลที่เป็นหัวใจของการดำเนินงานทั้งหลายขององค์กร การดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยด้านภาวะผู้นำคือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางในการพัฒนาองค์กร ได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนางานอยู่เสมอ มีการพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนางานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจัดคนทำงาน มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการ มีความสามารถในการระดมทรัพยากร ความเป็นประชาธิปไตย มีความสามารถในการประสานงาน โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน ผู้เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง

#### ด้านคุณธรรม และจริยธรรม

มีผู้ให้ความหมายของคุณธรรม และจริยธรรม ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 105) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 ให้นิยามไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี

สุทัศน์ อนุพันธ์ (2542 : 104) ให้ทัศนะว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมของผู้บริหารควรประกอบด้วยมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเมตตากรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน มีความยุติธรรม มีความจริงใจในการทำงาน ไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าส่วนตนมีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน มองโลกในแง่ดี ยึดระบบคุณธรรมในการบริหาร มีความประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีสังขธรรม

ปราชญา กล้าผจญ (2544 : 102) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณธรรม ไว้ดังนี้ คำว่า คุณธรรมเป็นคำสมาส ผสมกันระหว่าง คุณ กับ ธรรม

คำว่า คุณ หมายถึง ความดีที่มีอยู่ประจำในสิ่งนั้น ๆ คำว่า ธรรม หมายถึง คุณความดี เมื่อสองคำรวมกันเป็นคุณธรรม (Morality) หมายถึง สภาพคุณงามความดี

คุณธรรม หมายถึง คุณความดีที่มีอยู่ประจำใจคน คนที่มีคุณธรรมคือคนที่มีใจโอบอ้อมอารีมีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จึงไม่เบียดเบียนใคร ไม่ทำร้ายใคร คนที่มีคุณธรรมจะรักความยุติธรรม และมีความเมตตาต่อผู้อื่นเสมอ ส่วนผู้ที่กลั่นแกล้งผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ทำตามความต้องการของตนเป็นคนไม่มีคุณธรรม คุณธรรมจึงหมายรวมถึง คุณความดีทุกประการที่มีประจำใจคน เป็นความดีของผู้มีเมตตา มีความยุติธรรม ไม่ทำร้าย ไม่เบียดเบียน แม้ที่เป็นศัตรู คำว่าคุณธรรมนี้ ภาษาอังกฤษเรียกว่า Virtue ก็ได้ หรือ Morality ก็ได้เช่นเดียวกัน หมายถึง ความเป็นเลิศแห่งอุปนิสัย และมีความประพฤติดี เป็นคนดีต้องมีคุณธรรม ก็ต้องมีศีลธรรมประจำใจ ต้องหมั่นกระทำความดี และละเว้นจากความชั่วทั้งหลายทั้งปวง เรียกว่ามีมโนธรรมก็ได้ คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีหรือหลักธรรมที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนดี ทำให้ผู้ปฏิบัติได้รับผลที่ดีมีความเจริญงอกงามไม่ตกไปในทางเสื่อม จริยธรรม หมายถึง แนวทางของการประพฤติหรือปฏิบัติตนเป็นคนดีเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม คุณธรรมจริยธรรม เมื่อรวมความแล้ว หมายถึง แนวทางของการประพฤติตนได้แก่ หลักธรรมของศาสนา กฎเกณฑ์ทางสังคมค่านิยมที่ดีงาม เพื่อให้เกิดคุณค่าด้านจิตใจ ส่งผลให้ได้รับความสุขความเจริญงอกงามโดยทั่วกัน

กาญจนา นาคสกุล (2546 : 84) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้ได้รับความสำเร็จต้องเน้นที่การสร้างคนที่จะรักษาคุณลักษณะต่าง ๆ ของคนไทยไว้ ต้องสร้างความซื่อสัตย์ ความสุจริต ความอดทน และขจัด ความโลภให้หมดไป โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ได้ และสอดคล้องกับผลการวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 35) ได้กล่าวถึง ธรรมสำหรับภาวะผู้นำ ควรมีคุณสมบัติในตัวผู้นำ ต้องมีธรรมเป็นคุณสมบัติในตัวผู้นำดังนี้

สัปปริสธรรม 7 ได้แก่

1. รู้เหตุผล (ธัมมัญญา)
2. รู้จุดหมาย (อรรถัญญา)
3. รู้ตน (อัตตัญญา)
4. รู้ประมาณ (มัตตัญญา)
5. รู้กาล (กาลัญญา)
6. รู้ชุมชน (ปริสัญญญา)
7. รู้บุคคล (ปุคคลัญญา)

พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมสำหรับผู้บริหาร ได้แก่

1. เมตตา คือ ความรู้สึกอยากให้ผู้อื่นมีความสุข
2. กรุณา คือ ความรู้สึกสงสาร อยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
3. มุทิตา คือ พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี
4. อุเบกขา คือ การวางใจให้เป็นกลาง

อิทธิบาท 4 เป็นธรรมที่เป็นเครื่องช่วยให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ฉันทะ คือ สร้างความพอใจแก่เรื่องที่จะทำให้สำเร็จ
2. วิริยะ คือ ใช้ความพยายามทำให้สำเร็จไม่เกียจคร้าน
3. จิตตะ คือ มุ่งให้ความสนใจ ผักผี จริงจังกับเรื่องที่จะทำ
4. วิมังสา คือ มุ่งมั่นทำด้วยปัญญารอบครอบ

ทศพิธราชธรรม คือหลักธรรมสำหรับพระราชา นักปกครองบ้านเมือง และผู้มีหน้าที่

ปกครองดูแลอื่น ได้แก่

1. ทาน คือ การให้ทรัพย์สินสิ่งของ การดูแลบำรุงเลี้ยงดู
2. ศีล คือ ความประพฤติคนเรียบร้อย
3. บริจาค คือ การเสียสละความสุขสบายของตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น
4. อาชชวะ คือ ความซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ
5. มัททวะ คือ ความสุภาพ อ่อนน้อม มีอัธยาศัยดี
6. คบะ คือ การระงับ ยับยั้งมิให้กิเลสเข้าครอบงำ
7. อักโกธะ คือ ความไม่โกรธ
8. อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกัน
9. ขันติ คือ ความอดทน ความยากลำบากตรากตรำ
10. อวิโรธนะ คือ ความไม่ประพฤติผิดในธรรม

ภาวिका ธาราศรีสุทธิ (2547 : 108) ให้ความหมายของคุณธรรม และจริยธรรมไว้ดังนี้

คุณธรรม หมายถึง จริยธรรมที่ถูกปลูกฝังไว้ในจิตสำนึกของคน เป็นความรู้สึกสำนึกคิดที่จะนำไปสู่การปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ และจะรู้ดีชั่ว แล้วเลือกสรรศรัทธา ยึดมั่นในสิ่งดีงามฝังแผงไว้ในจิตใจเป็นนามธรรม” แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม หรือคุณงามความดี (ศีลธรรม) ที่นำไปประพฤติปฏิบัติก่อให้เกิดความสุขในชีวิตและสังคม แสดงออกเป็น “รูปธรรม” เช่นความมีระเบียบวินัย การมีสัมมาคารวะ ความอ่อนน้อมถ่อมตน พุศจาไพเราะ สุภาพ เรียบร้อย ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 44) ได้กำหนดแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณ  
ครู พ.ศ. 2539

1. ครูต้องรักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือส่งเสริมให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า
2. ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้ ทักษะนิสัย ที่ถูกต้องดีงามให้เกิดแก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
3. ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ
4. ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์
5. ครูต้องไม่แสวงหาประโยชน์ อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติและไม่ใช้ให้ศิษย์กระทำการใด ๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตน โดยมิชอบ
6. ครูย่อมพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ
7. ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพครู
8. ครูพึงช่วยเหลือลูกครูและชุมชนในทางสร้างสรรค์
9. ครูพึงประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทย

ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม

ปราชญา กล้าผจญ (2544 : 63) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การเป็นผู้บริหารหรือเป็นบุคคลในหน้าที่ตำแหน่งงานอื่น ๆ หากมีคุณธรรมจริยธรรมและศีลธรรมประจำใจอยู่เสมอแล้ว ก็จะเป็นทั้งผู้มีความสุขทั้งส่วนตัว ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานบุคคลรอบข้าง ได้แก่ ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับ บัญชา ก็จะพลอยมีความสุขไปด้วย เมื่อปฏิบัติหน้าที่การงานใด ก็มักจะสำเร็จเป็นผลดี มีผู้ให้ความร่วมมือสนับสนุนส่งผลเป็นอย่างมาก ได้รับความเคารพเชื่อถือศรัทธา และมีผู้เห็นคุณงามความดีมักจะได้รับความไว้วางใจเป็นอย่างสูง และเมื่อมีโอกาสมาถึงก็มักจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นไปเจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไปเสมอ ประเทศไทยกำลังมุ่งพัฒนาคุณภาพของคน หากเราทั้งหลายสามารถวิเคราะห์ตนเองออกบอกตนเองได้ มุ่งปรับตัวปรับใจ ลดละสิ่งที่เป็นพิษเป็นภัยทั้งแก่ตนเอง ในด้านความประพฤติคุณธรรม สิ่งใดควรละเว้นก็เว้นเสีย สิ่งใดควรประพฤติก็หัดประพฤติปฏิบัติเสียบ้าง หากเดิมเคยเป็นคนจิตใจเห็นแก่ตัวอยากได้ใคร่ดีสมบัติของผู้อื่นเขา ก็หัดฝึกจิตใจเสียใหม่ ให้มีนิสัยด้าน

ธรรมที่ทำให้เจริญ ธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญอกงามแห่งปัญญา หรือธรรมเป็นเครื่องทำให้เจริญ มี 4 ประการด้วยกันได้แก่

1. กบหาสัตบุรุษ กบหาสมาคม สังสรรค์เสวนากับคนดี บัณฑิต นักปราชญ์ ผู้ทรงคุณวุฒิเมื่อใกล้ชื่อบุคคลเหล่านี้ก็พลอยได้รับกุศลผลบุญมีชื่อเสียงดีงาม ได้รับการยกย่องสรรเสริญจากบุคคลทั่วไป
2. ฟังสัทธรรมคำสอนในพระศาสนาเอาใจใส่ในการศึกษาเล่าเรียน หาความรู้จริงในวิชาการต่าง ๆ คือ วิชาสามัญ และวิชาทางธรรม เพื่อมุ่งพัฒนาตนเอง ทั้งด้านกาย วาจา และใจ
3. ทำใจให้แนบคายคิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี ใคร่ครวญให้แน่ชัดก่อนจึงเชื่อและปฏิบัติตาม ไม่เชื่ออะไร กระทำอะไร โดยขาดความยั้งคิด กรรมย่อมเกิดจากการกระทำ กระทำกรรมอันใดไว้ก็ย่อมได้รับผลของกรรมนั้น ผลทั้งปวงย่อมเกิดมาจากเหตุ
4. ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ได้แก่ ปฏิบัติธรรมให้ถูกต้องตามหลัก เช่น อยากเป็นผู้มีจิตใจงาม ก็ต้องมีขันติ โสรัจจะ อยากเป็นพรหม ก็ต้องปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 อย่าง คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

และได้นำพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมา กล่าวถึง ความว่า “การที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา คือที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรมด้วยนั้น จะอาศัยความรู้แต่เพียงอย่างเดียวมิได้ จำเป็นต้องอาศัยความสุจริต ความบริสุทธิ์ใจ และความถูกต้องเป็นธรรมประกอบด้วยเพราะเหตุว่า ความรู้นั้น เป็นเหมือนเครื่องยนต์ที่ทำให้ขบวนการเคลื่อนที่ไปได้ประการเดียวส่วนคุณธรรม เป็นเสมือนหนึ่งพวงมาลัย หรือหางเสือ ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำพาให้ขบวนการดำเนินไปถูกทางด้วยความสวัสดิ คือ ปลอดภัยจนบรรลุถึงจุดหมายที่พึงประสงค์ ดังนั้น ในการที่จะประกอบกิจการงานเพื่อส่วนรวมต่อไปขอให้ทุกคนสำนึกไว้เป็นนิตย์ โดยตระหนักว่าการทำงาน สังคม และบ้านเมืองนั้น ถ้าขาดผู้มีความรู้เป็นผู้บริหารดำเนินการย่อมเจริญก้าวหน้าไปได้โดยยาก แต่ถ้างานใด สังคมใด และบ้านเมืองใดก็ตาม ขาดบุคคลผู้มียุทธธรรมความสุจริตแล้ว จะดำรงอยู่มิได้เลย”

วิเชียร ชิวพิมาย (2544 : 68) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมไว้ว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้รับความร่วมมือจะต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. มีความประพฤติดี มีหิริ โอตตัปปะ
2. มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคกับทุกคนปราศจากอคติ 4 ประการคือ ฉันทาคติ โทสาคติ ภยาคติ โมหาคติ

3. มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ เวลา สถานการณ์  
เหมาะสม

4. มีความซื่อสัตย์สุจริต มีกิริยา วาจาสุภาพเรียบร้อย

5. เข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น กินง่ายอยู่ง่าย ไม่ถือตัว ยึดมั่นในสังคหวัตถุ 4 ประการ  
ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา

6. ละเว้นจากการประพฤดิชั่วที่จะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย

แสวง ชาญเขว่า (2551 : 35) สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ  
ด้านคุณธรรมจริยธรรมดังนี้ ผู้บริหารมีความประพฤติดี มีหิริ โอตตปเปะ มีความยุติธรรมเสมอภาค  
กับทุกคน ปราศจากอคติ 4 ประการ คือ ฉันทาคติ โทษาคติ ภยากติ โมหาคติ มีพรหมวิหาร 4 คือ  
เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ เวลา สถานการณ์เหมาะสม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีกิริยา  
วาจาสุภาพเรียบร้อย เข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว ยึดมั่นในสังคหวัตถุ 4  
ประการ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา ละเว้นจากการประพฤดิชั่วที่จะทำให้สังคม  
รังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย

ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยด้านคุณธรรม จริยธรรม คือ มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ยึด  
ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความเมตตา กรุณา เอื้ออาทรต่อ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคน ครองงาน เป็นผู้นำในการสร้างความรัก  
สามัคคี ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค ดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจ  
พอเพียง รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติต่อหน้าที่ของตน ซินชม ยินดี ยกย่องความสำเร็จ  
ของผู้ใต้บังคับบัญชา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ประพันธ์ เหล็กกล้า (2551 : 115) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของ  
ผู้บริหารโรงเรียนกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีทักษะ  
การบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับคือ ด้านมนุษย ด้านความถี่รวบยอด ด้านความรู้  
ความคิด ด้านเทคนิค และด้านการศึกษาและการสอน

2. โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 มีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ คือ ด้านการรายงาน ด้านการดำเนินการ และด้านการเตรียมการ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนทั้ง 5 ด้านกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 เป็นความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงกับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน และการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในทุกด้านอยู่ในระดับสูงทั้งหมดกับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน

4. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยรวม ทักษะด้านความรู้ความคิด และทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีผลการประเมินภายนอกไม่ได้มาตรฐาน ให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด (มาตรา 51)

ประยงค์ สวัสดิ์พุทรา (2551 : 94) ความพึงพอใจในปัจจัยการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในปัจจัยการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความรับผิดชอบ มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด และเงินเดือนและรายได้ ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในปัจจัยการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 5 ที่มีตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์ในตำแหน่งและวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในปัจจัยการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดของสถานศึกษาที่บริหารต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัฐเขต เชื้อมหาวัน (2551 : 121) การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารระบบสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารระบบสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่

1) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 2) ลักษณะของบุคลากร 3) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน

ปัจจัยการบริหารด้านลักษณะของบุคลากรและปัจจัยการบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารระบบสารสนเทศฯ โดยภาพรวมได้ ร้อยละ 47.30

ปัจจัยการบริหารด้านลักษณะของบุคลากร สามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารระบบสารสนเทศฯ ด้านการจัดระบบสารสนเทศฯ ได้ร้อยละ 55.40

ปัจจัยการบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และปัจจัยการบริหารด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม สามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารระบบสารสนเทศฯ ด้านการพัฒนาาระบบสารสนเทศฯ ได้ร้อยละ 48.00

ปัจจัยการบริหารด้านลักษณะของบุคลากรและปัจจัยการบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารระบบสารสนเทศฯ ด้านการนำไปใช้ในการบริหารและการวางแผนได้ร้อยละ 54.20

ปัจจัยการบริหารด้านลักษณะของบุคลากรและปัจจัยการบริหารด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารระบบสารสนเทศฯ ด้านเนื้อหาและประสิทธิภาพการบริหารระบบสารสนเทศฯ ได้ร้อยละ 50.30

วิชาญ เงามาม (2551 : 123-124) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร และจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป ผลการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 6 พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม เมื่อพิจารณารายข้อในด้านคุณธรรม จริยธรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ รองลงมาคือ มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ รายด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร

2. ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งระหว่างผู้บริหารกับครู ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านผู้นำทางวิชาการ และ ด้านคุณธรรม จริยธรรม พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารและครูผู้มีความสามารถในการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนทร ศรีวัฒนพงษ์ (2551 : 117-118) ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารฐานโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยทั้ง 6 ด้านเอื้อต่อการบริหารฐานโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา รองลงมา คือภาวะผู้นำ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับต่ำสุด คือ งบประมาณและทรัพยากร

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารฐานโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อพิจารณาความแตกต่างตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จะเห็นว่า ทักษะการบริหารงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารจึงมีผู้ทำการวิจัยและศึกษาค้นคว้ากันอยู่แพร่หลาย ในขณะที่เดียวกันกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนก็เป็นภารกิจหลักที่สำคัญที่สถานศึกษาทุกแห่งทั่วประเทศจะต้องดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารเป็นสำคัญผู้บริหารที่มีสามัญสำนึกเพียงแต่ว่ามีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น จะไม่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพหรือฝีมือ หรือทักษะในการบริหารงานแต่อย่างใดในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทักษะการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่จะสามารถผลักดันการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างแท้จริง ๆ

อัจฉราวรรณ นุชบงค์ (2554 : 78 – 79) การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 สรุปผลดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณสมบัติส่วนตัวอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านสังคม ด้านการบริหารงานและด้านวิชาการอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านวิชาการ

2. ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ที่มีสถานภาพตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ลิยู (Liu.1985 ; อ้างถึงใน คັນนี ชศพล. 2551 : 123) ได้วิเคราะห์ พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จของสถานศึกษา โดยผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อสมรรถภาพการบริหารงานสูงกว่าครูปฏิบัติการสอน ดีเวนพอร์ต (Devenport.1984 : 224) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหาร และยังพบว่า งานในความรับผิดชอบที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จเกิดจาก โปรแกรมทางวิชาการของสถานศึกษา

มาริลินและลินดา (Marilin & Linda. 1994 : 201) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในเมืองกับผู้บริหารสถานศึกษาในชนบท พบว่าทั้งผู้บริหารในเมืองและชนบทมีความเป็นผู้นำคล้ายคลึงกัน ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีความพอใจในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน ซึ่งจะสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มให้คุณค่าเป็นอันดับแรก ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรและการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับคุณลักษณะด้านต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ แห่งความเป็นผู้นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาตนเองไปสู่ความก้าวหน้าผ่านขั้นตอนของการพัฒนาการทางอาชีพ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศตามที่นำเสนอมานั้น ผู้วิจัยได้สรุปความได้ว่าสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านผู้นำทางวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรม จริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University