

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- 2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา
 - 2.1.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา
 - 2.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
- 2.2 การปฏิรูปการศึกษา
 - 2.2.1 การปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550)
 - 2.2.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.2.3 บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.3 คุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.3.1 คุณลักษณะด้านภูมิรู้
 - 2.3.2 คุณลักษณะด้านภูมิธรรม
 - 2.3.3 คุณลักษณะด้านภูมิฐาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.5 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย
ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 31 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม

และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบายและแผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และ การกีฬาเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา และราชการอื่น ตามกฎหมายกำหนด มาตรา 37 กำหนดให้มีการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดเขตพื้นที่ การศึกษา มาตรา 39 ระบุให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง จึงเห็นได้ว่าพระราชบัญญัติ ดังกล่าว ระบุไว้ชัดเจนว่า ต้องการให้เขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติมีหน้าที่น่านโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุหลักการและเป้าหมายของการจัดการศึกษามีการบริหารและการจัดการที่ เป็นอิสระ มีความคล่องตัวตามหลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการสามารถดำเนินการ ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และสามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของ ท้องถิ่น โดยที่การบริหารและการจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเรื่องใหม่สำหรับ ประเทศไทย เมื่อมีการประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นทางการ ย่อมมีผลให้ เกิดการยุบรวมหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของสำนักงานปลัดกระทรวง และหน่วยงานระดับกรมใน กระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น การจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงเป็นเรื่องที่จะต้องดำเนินการ อย่างรอบคอบ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงมีบทเฉพาะกาล มาตรา 75-78 ให้จัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษาเป็นองค์กรมหาชนเฉพาะกิจ ทำหน้าที่เสนอการจัด โครงสร้างองค์กรการแบ่งส่วนงาน และเสนอแนะเกี่ยวกับร่างกฎหมาย การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งที่ใช้บังคับ เพื่อการรองรับการดำเนินการ จัดการบริหารให้เป็นไปตามที่บัญญัติ และมาตรา 71 กำหนดให้กระทรวง ทบวง กรม หน่วยงาน การศึกษาและสถานศึกษาที่มีอยู่เดิมยังคงมีอำนาจหน้าที่เช่นเดิมจนกว่าสำนักงานปฏิรูปการศึกษา นำเสนอและได้รับการอนุมัติการจัด โครงสร้างองค์กร การแบ่งส่วนงานบริหารและการจัดการศึกษา ตามบทบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งต้องไม่เกิน 3 ปี นับจากวันที่พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้จัดตั้งขึ้น ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สป 227/2545 ลงวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2545 และคำสั่ง กระทรวงศึกษาธิการที่ สป 480/2545 มีภารกิจในการดำเนินการตามปฏิทินกิจกรรมหลัก เพื่อ ปรับเปลี่ยนเข้าสู่การบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และภารกิจ การเตรียมความพร้อมในการบริหารและการจัดการศึกษาแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับจังหวัด ฉะเชิงเทรา แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 2 เขต เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการ มอบหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา จึงได้

แต่งตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ฉะเชิงเทรา เขต 1 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1, 2546, หน้า 13)

2.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ
ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่
ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดย
ดำเนินการจัดการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ในระดับการศึกษาปฐมวัย ระดับ
การศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาตลอดชีวิต
มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ดังนี้

1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้
สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ
ความต้องการของท้องถิ่น

2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน
ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ
ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา

4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่
การศึกษา

5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา

6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม
สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา

8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ
และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาเขตพื้นที่
การศึกษา

10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษา โดยสนับสนุนส่งเสริมบทบาทสถานศึกษาในการเป็นนิติบุคคล สามารถปฏิบัติภารกิจในการบริหารจัดการงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยบริหารจัดการครอบคลุมในท้องที่ 7 อำเภอประกอบด้วยอำเภอบางคล้า อำเภอพนมสารคาม อำเภอสนามชัยเขต อำเภอท่าตะเกียบ อำเภอราชสาส์น อำเภอแปลงยาว และอำเภอคลองเขื่อน โดยมีสภาพทั่วไปดังนี้

1) สภาพภูมิศาสตร์

(1) อำเภอบางคล้า สภาพพื้นที่เป็นที่ราบลุ่มลาดลงสู่อ่าวไทย พื้นดินส่วนใหญ่เป็นดินเหนียว เหมาะแก่การเพาะปลูกพืช มีเนื้อที่ประมาณ 227 ตารางกิโลเมตร หรือ 142,437 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือระยะทาง 25 กิโลเมตร แบ่งการปกครองเป็น 9 ตำบล 65 หมู่บ้าน 2 เทศบาล 8 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

(2) อำเภอพนมสารคาม สภาพพื้นที่เป็นที่ราบลูกคลื่น และเป็นที่ราบลุ่มบางส่วน มีเนื้อที่ประมาณ 572 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 357,500 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ระยะทาง 32 กิโลเมตร แบ่งการปกครองออกเป็น 8 ตำบล 86 หมู่บ้าน 3 เทศบาล 8 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม เลี้ยงสัตว์

(3) อำเภอสนามชัยเขต สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบเชิงเขามีเนื้อที่ประมาณ 1,715 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 1,071,875 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ระยะทาง 48 กิโลเมตร แบ่งการปกครองออกเป็น 4 ตำบล 62 หมู่บ้าน 1 เทศบาล 4 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

(4) อำเภอท่าตะเกียบ สภาพพื้นที่เป็นที่ราบสูง มีภูเขาประปราย มีเนื้อที่ประมาณ 1,084 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 677,500 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ระยะทาง 85 กิโลเมตร แบ่งการปกครองเป็น 2 ตำบล 2 หมู่บ้าน - เทศบาล 2 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

(5) อำเภอราชสาส์น สภาพพื้นที่เป็นที่ราบลุ่มต่ำมีเนื้อที่ประมาณ 134 ตารางกิโลเมตร หรือ 84,312 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศเหนือระยะทาง 40 กิโลเมตร แบ่งการปกครองเป็น 3 ตำบล 31 หมู่บ้าน 3 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

(6) อำเภอเปล่งยาว สภาพพื้นที่เป็นที่ราบสูงมีลักษณะเป็นลอนลูกคลื่น ลอนลาดหรือลูกฟูกสูง ๆ ต่ำ ๆ มีเนื้อที่ประมาณ 148,268 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ระยะทาง 35 กิโลเมตร แบ่งการปกครองออกเป็น 4 ตำบล 48 หมู่บ้าน 3 เทศบาล 4 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ทำนา ทำไร่ สวนผลไม้ ฯลฯ

(7) อำเภอลองเขื่อน สภาพพื้นที่เป็นที่ราบลุ่มมีเนื้อที่ประมาณ 128 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 80,000 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศเหนือระยะทาง 16 กิโลเมตร แบ่งการปกครองเป็น 5 ตำบล 32 หมู่บ้าน-เทศบาล 5 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

2) ข้อมูลการจัดการศึกษา

ดำเนินการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีสถานศึกษาในความรับผิดชอบ จำนวน 183 แห่ง ประกอบด้วยสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 174 แห่ง และเป็นสถานศึกษาเอกชน จำนวน 9 แห่ง การดำเนินการพื้นที่ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 แบ่งเขตคุณภาพการศึกษาออกเป็น 17 เขต โดยอาศัยหลักการแบ่งเขตคุณภาพตามสภาพภูมิศาสตร์ ระยะทาง จำนวนสถานศึกษา และคำนึงถึงขนาดและสังกัดเดิมของสถานศึกษาให้มีหลากหลายคลอบคลุมในแต่ละเขตคุณภาพ เพื่อมุ่งหวังให้สถานศึกษาในเขตคุณภาพประสานงานกัน 3 เรื่อง คือ ประสานราชการ ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และประสานกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นจะทำให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 มีคุณภาพและมาตรฐานใกล้เคียงกัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2, 2549, หน้า 1- 11)

3) ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 (2549, หน้า 5) รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีสถานศึกษาในเขตพื้นที่ ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2
จำแนกตามอำเภอ

ที่	อำเภอ	จำนวนสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	จำนวนสถานศึกษา เอกชน	รวม	ร้อยละ
1	บางคล้า	23	3	26	14.21
2	พนมสารคาม	46	4	50	27.32
3	สนามชัยเขต	39	1	40	21.86
4	ท่าตะเกียบ	21	-	21	11.48
5	ราชสาส์น	10	-	10	5.46
6	แปลงยาว	23	1	24	13.11
7	คลองเขื่อน	12	-	12	6.56
	รวม	174	9	183	100

จำนวนสถานศึกษา นักเรียน ครู จำแนกเป็นเขตคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2, 2549, หน้า 5) ดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2
จำแนกตามเขตคุณภาพการศึกษา

ที่	เขตคุณภาพ	จำนวนสถานศึกษา	จำนวนนักเรียน	จำนวนครู
1	เขตคุณภาพพนมสารคาม (1)	10	2,196	124
2	เขตคุณภาพพนมสารคาม (2)	10	1,543	89
3	เขตคุณภาพพนมสารคาม (3)	10	7,221	293
4	เขตคุณภาพพนมสารคาม (4)	10	2,000	95
5	เขตคุณภาพพนมสารคาม (5)	10	1,681	90
6	เขตคุณภาพราชสาส์น	10	1,543	91
7	เขตคุณภาพบางคล้า (1)	13	3,241	182
8	เขตคุณภาพบางคล้า (2)	13	1,892	134
9	เขตคุณภาพคลองเขื่อน	12	1,163	89

2.2 การปฏิรูปการศึกษา

2.2.1 การปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550)

ในระยะเวลาที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมากมาทั้งในส่วน of สังกมโลก และสังคมไทย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นนั้น การจัดการศึกษาของประเทศก็จำเป็นต้องพิจารณา ทบทวนปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสังคมทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ด้วยเหตุผลดังกล่าว ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดคบทบัญญัติที่เป็นแนวนโยบายหลักด้านการศึกษาของชาติ ไว้หลายประการ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของประเทศ พิจารณาเห็นว่า สภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น การปรับปรุงและเปลี่ยนการจัดการศึกษาในรูปแบบธรรมดา ไม่อาจทำให้การศึกษาของประเทศสามารถพัฒนาประชากรของชาติให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสม สอดคล้องและดำรงชีวิตไทยให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ไม่สามารถร่วมมือกัน พัฒนาและสร้างสรรค์สังคมประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ ในสังคมโลกนั้น ดังนั้นการปรับเปลี่ยน ในลักษณะของการปฏิรูปการศึกษาทั้งกระทรวงหรือทั้งระบบจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 1) ซึ่งรัฐบาลโดยกระทรวงศึกษาธิการจึงตัดสินใจดำเนินการ ปฏิรูปการศึกษาเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2538 และคณะรัฐมนตรีได้รับทราบการดำเนินการปฏิรูป การศึกษาเมื่อปี 2539

นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายที่มุ่งปรับปรุงพัฒนา คุณภาพการศึกษาให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายความเป็นเลิศทางการศึกษาในปี พ.ศ. 2550 ดังนี้

จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยผู้ที่ผ่านการศึกษาแต่ละคนจะมีความสามารถ และคุณลักษณะ พื้นฐานที่สำคัญ คือ

- 1) เป็นผู้มีสุขภาพและพลานามัยที่ดี ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
- 2) เป็นผู้มีความสามารถในการคิด
- 3) เป็นผู้ใฝ่รู้และสามารถแสวงหาความรู้
- 4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านวิชาการและวิชาชีพ
- 5) เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และอดทนร่วมมือกับผู้อื่นได้ มีความเป็นประชาธิปไตย รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นต้น

การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีแนวทางการดำเนินงานใน 4 ด้าน คือ การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน และการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินงานในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1) การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา มีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

- (1) จัดทำแผนที่ตั้งสถานศึกษา
- (2) กำหนดขนาดโรงเรียนและระดับสถานศึกษาต่าง ๆ ในแต่ละภูมิภาค
- (3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษาด้านการเรียนการสอน
- (4) ให้โรงเรียนแต่ละแห่งทั้งที่มีอยู่เดิมและที่จะสร้างใหม่ มีผังแม่บทอย่างเต็ม

รูปแบบ

(5) กระจายอำนาจการกำหนดนโยบาย และการบริหาร โรงเรียนและสถานศึกษา ทุกระดับ ทุกประเภท ให้กับผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และองค์กรปกครองท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ ในรูปคณะกรรมการของสถานศึกษา

(6) ให้มีองค์กรติดตามและประเมินผลทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผล การดำเนินงาน

2) การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา มีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

(1) สร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อครู

(2) ในการประเมินความก้าวหน้าของครู ให้มุ่งเน้นที่การวัดประสิทธิภาพของ ผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะคุณภาพการเรียนของผู้เรียน

(3) ให้ครูทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะ

(4) ให้ครูเลือกแผนการสอนหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้เรียน

(5) ให้ครูที่สังกัดส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการสามารถทำการสอน ในสถานศึกษาทั้งในและนอกสังกัดได้มากกว่า 1 แห่ง

(6) กำหนดคุณสมบัติและเปิดโอกาสให้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ครูชาวบ้าน ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชน และส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งผู้เกษียณอายุราชการมาสอนในสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีค่าตอบแทนให้ตามความเหมาะสม

(7) แก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู โดยการบรรจุแต่งตั้งครูให้ครบทุกตำแหน่ง ตามแผนอัตรากำลังของแต่ละสถานศึกษา

(8) ปรับรื้อระบบการกำหนดตำแหน่งครูในสถานศึกษา

(9) กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ

- (10) ปฏิรูประบบสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของครู ทุกประเภท ทุกสังกัด
- (11) พัฒนาระบบและกลไกในการเลือกสรรบุคคลเข้าเรียนในสถาบันผลิตครู พร้อมทั้งพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
- (12) เร่งรัดการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
- (13) ให้ศึกษานิเทศก์ทุกสังกัดผนึกกำลัง ทำงานร่วมกัน โดยการนิเทศติดตามงานวิชาการ ในสถานศึกษาทุกสังกัด
- 3) การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
- (1) จัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อปลูกฝังให้เยาวชน มีลักษณะที่พึงประสงค์ ตามจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา
- (2) จัดประสบการณ์เตรียมความพร้อม จัดทำหลักสูตรทุกระดับทุกประเภท
- (3) เร่งปรับปรุงหลักสูตรวิชาชีพครูในสถาบันการผลิตครู
- (4) จัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา โดยเน้นเป็นพิเศษในด้านพื้นฐานทางภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์
- (5) ปฏิรูปการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ให้นักเรียนมีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1
- (6) เร่งปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน ให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างการศึกษาในระบบและนอกระบบโรงเรียน
- (7) ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถหารายได้ระหว่างเรียน
- (8) เร่งรัดการจัดการเรียนการสอนประชาธิปไตยให้บังเกิดผล โดยพัฒนาหลักสูตรประชาธิปไตยแบบยั่งยืน
- (9) ปฏิรูปกระบวนการวัดผลให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเน้นพฤติกรรม การแสดงออกจริงของผู้เรียน สำหรับการคัดเลือกผู้เรียนทุกระดับ ทุกประเภทให้ใช้ผลการเรียนสะสม และเพิ่มโควตาการคัดเลือกเข้าเรียนต่อ
- (10) พัฒนาและสนับสนุนสถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เป็นเครือข่ายรองรับการกระจายอำนาจทางวิชาการ
- 4) การปฏิรูประบบบริหารการศึกษา
- (1) การกำหนดหน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบการจัดบริการทางการศึกษา และองค์กรประสานงานในระดับจังหวัด สำหรับผู้บริหารการศึกษาในท้องถิ่น และในการจัดบริการ

ทางการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท เพื่อให้เกิดความชัดเจนในด้านภารกิจ พื้นที่บริการงบประมาณ และบุคลากร

(2) การมุ่งพัฒนาองค์กรในทุกระดับ ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร

(3) การมุ่งส่งเสริมบทบาทของครอบครัว ชุมชน และเอกชน ให้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา

(4) การพัฒนาบริหารบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ ให้อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติองค์กรบริหารงานบุคคลเดียวกัน เพื่อความเป็นเอกภาพและเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพ

(5) การพัฒนาระบบการตรวจ ติดตาม และประเมินผลให้เข้มแข็งและประสานสอดคล้องกันทุกระดับ

(6) การดำเนินการช่วยเหลือด้านค่าใช้จ่าย แก่ผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในทุกระดับ ทุกประเภทด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

(7) การมุ่งเพิ่มค่าใช้จ่ายทางการศึกษาให้ได้ระหว่างร้อยละ 6-7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GNP) เพื่อให้ทัดเทียมกับระดับมาตรฐานสากล

จากแนวการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 4 ด้านดังกล่าว สำหรับในส่วนของการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เน้นการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษานั้น ขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการ โดยคุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณครู โดยได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2539 ไปแล้วนั้น และในปี พ.ศ. 2548 กระทรวงศึกษาธิการโดยคุรุสภา ก็ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารการศึกษาขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา อันหมายรวมถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารงานทางการศึกษา สำหรับเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อบังคับของคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 หมวด 1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ข้อ 6 กล่าวถึงผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

1) มาตรฐานความรู้ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

(1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

(2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา

(3) การบริหารด้านวิชาการ

(4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

- (5) การบริหารงานบุคคล
- (6) การบริหารกิจการนักเรียน
- (7) การประกันคุณภาพการศึกษา
- (8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
- (10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

นอกจากนี้คุณวุฒิตามวรรคหนึ่ง ต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

2) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

- (1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ
- (2) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 41-42)

นอกจากนี้คุรุสภายังกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในหมวด 2 ข้อ 11 กล่าวถึงผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 44)

สรุปได้ว่า การเป็นนักบริหารนั้น หมายถึง การเป็นนักบริหารที่มีหลักเกณฑ์ มีการใช้หลักวิชาประยุกต์กับความสามารถ มีการใช้ศิลปะหรือยุทธศิลป์ควบคู่กับยุทธศาสตร์หรือหลักการต่าง ๆ ในการบริหาร ซึ่ง ชงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 4) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่สำคัญ มีจุดเด่น 4 ประการ คือ

- 1) ไม่ผูกติดกับเจ้าของกิจการ
- 2) มีคุณสมบัติทางการศึกษา ทั้งประสบการณ์การทำงาน โดยเฉพาะการทำงานแบบรอบตัว รอบด้านหลาย ๆ อย่าง
- 3) มีความเข้าใจ มีหลักวิธีในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด
- 4) ที่สำคัญขาดไม่ได้คือ ต้องสร้างความสำเร็จให้ปรากฏในระยะสั้นและสามารถพิสูจน์ได้ในระยะยาว ติดตามผลได้ และก้าวหน้าต่อไปได้อย่างไม่หยุดยั้ง ก็จะยิ่งสร้างความเจริญเพิ่มขึ้นได้เรื่อย ๆ โดยไม่ขาดตอนตามเจตนาธรรมของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่เน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและชุมชนโดยยึดหลักให้สถานศึกษาเป็นฐานที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในระดับปฏิบัติให้มากที่สุด จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการบริหารงานอย่างเต็มที่ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงต้องการผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะใหม่ที่มีความสามารถ มีทักษะแบบใหม่ เพื่อนำโรงเรียนไปสู่เส้นทางใหม่ในการปฏิรูปการศึกษา การกระจายอำนาจและภารกิจมาสู่สถานศึกษาอย่างมากมายเช่นนี้ เท่ากับเรียกร้องให้ผู้บริหารการศึกษา ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารโรงเรียนด้วยมีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านวิชาการ และการบริหารจัดการ รวมตลอดถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และองค์กรปกครองท้องถิ่น เพราะจำเป็นต้องทำงานร่วมกัน และเกื้อหนุนซึ่งกันและกันสูง (กองบรรณาธิการ, 2542, หน้า 16)

ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในการบริหารจัดการศึกษาแบบใหม่ของสถานศึกษา คือ การที่สถานศึกษามีอิสระในการดำเนินการ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องเน้นการทำงานร่วมกับชุมชนให้มากขึ้น เพื่อร่วมกันทำนโยบาย และการศึกษาของโรงเรียนดูแลการดำเนินงานตามนโยบายและแผน จัดทำข้อเสนอตามงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุนเพื่อจัดการศึกษาของโรงเรียน การบริหารงานบุคคล และยังคงต้องร่วมกันจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น สื่อแบบเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ประกอบการเรียนการสอนตามหลักสูตรท้องถิ่นนั้น (กองบรรณาธิการ, 2542, หน้า 35)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของตนเอง จะต้องเริ่มต้นปรับเปลี่ยนมุมมองในการปฏิบัติงาน ปรับและ

เปลี่ยนคุณลักษณะของตนเองเพื่อแสดงพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ ตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งนักบริหารสถานศึกษารุ่นใหม่นี้จะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาของประเทศให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในที่สุด

2.2.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

1) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบวิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ

สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนที่ผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบได้ ไม่ว่าจะ เป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์การทำงาน

การศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา การแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ให้มีการศึกษาภาคบังคับจำนวนเก้าปี โดยให้เด็กซึ่งมีอายุย่างเข้าปีที่เจ็ด เข้าเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จนอายุย่างเข้าปีที่สิบหก เว้นแต่สอบได้ชั้นปีที่เก้าของการศึกษาภาคบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการ นับอายุให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

การจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้จัดในสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

- 1) สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ได้แก่ ศูนย์เด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนเกณฑ์ของสถาบันศาสนา ศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่มของเด็กพิการและเด็กซึ่งมีความต้องการพิเศษ หรือสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่เรียกชื่ออย่างอื่น
- 2) โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนที่สังกัดสถาบันพุทธศาสนา หรือศาสนาอื่น
- 3) ศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่ สถานที่เรียนที่หน่วยงานจัดการศึกษานอกโรงเรียน บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ โรงพยาบาล สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ และสถาบันสังคมอื่นเป็นผู้จัด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 , หน้า 3-10)

2.2.3 บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้กระทำหรือปฏิบัติในกรอบงานบริหารในสถานศึกษาแต่ละแห่งนั้น ถือว่าเป็นบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา นักการศึกษาหลายท่านได้ให้คำจำกัดความ เกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลายต่อหลายท่าน ดังนี้

ถวิล อรัญเวช (2544, หน้า 17-19) ได้กล่าวถึง นักบริหารสถานศึกษาในยุคเขตพื้นที่การศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่และภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

- 1) กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารสถานศึกษาต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ โดยยึดภายิตที่ว่า “ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัย ก่อนจะทำกิจการงานใด ๆ คิดให้รอบคอบจึงชอบดี”
- 2) ไวต่อข้อมูล นักบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นคนทันสมัยไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ฉะนั้นจึงต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอทั้งจากวิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อมวลชน เป็นต้น
- 3) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพในอนาคต และแนวทางที่จะแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี
- 4) ซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์ผลงาน นักบริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นประการหนึ่ง คือ “ความซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์ผลงาน” คือนอกจากจะเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตแล้วต้องมีการสร้างสรรค์ผลงาน ให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

5) ประสานสืบทิศ นักบริหารสถานศึกษา จำต้องเป็นบุคคลที่ต้องประสานงานกับหน่วยงาน หรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถขจัดปัดเป่าปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้

6) คิดสร้างสรรค์วิธีทำงานใหม่ ๆ นักบริหารสถานศึกษา จำต้องคิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ นั่นคือ “หลักการทำงาน” เช่น

(1) ต้องรู้ว่า “จะทำอะไร” การตั้งวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายไว้ชัดเจน มีสถิติสัมพัทธ์อยู่กับการทำงานอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้ล้มวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น ๆ

(2) ต้องรู้ว่า “จะทำอย่างไร” โดยเลือกวิธีการหลาย ๆ วิธี แล้วตัดสินใจ นำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

(3) ต้องตั้งใจทำ คือมีความจริงใจ หรือตั้งใจทำงานนั้น ๆ ให้บังเกิดผลสำเร็จ

(4) เต็มใจทำงาน คือ ทำงานให้สนุกและมีความสุขกับงานที่ทำ

(5) สุขุมรอบคอบในการทำงาน โดยเฉพาะภาวะทางอารมณ์ของผู้ นำจะต้องมี

(6) มีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงาน ไม่โลเลที่จะดำเนินงานที่ได้วางไว้

(7) ประเมินผล การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยใจเป็นกลาง ยุติธรรม

เปิดเผย

7) จูงใจเพื่อนร่วมงาน นักบริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง เช่น ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม ให้รางวัล หรือบำเหน็จความชอบ เป็นต้น

8) ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค นักบริหารสถานศึกษาจะต้องมีความอดทน อดกลั้นต่อปัญหา อุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหา และไม่หมกหมมปัญหาไว้ ประคองคณพอกหางหมู

9) รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักยืดหยุ่น และอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่บางครั้งก็ต้องมีความเด็ดขาดเพื่อจะแก้ไขปัญหาให้สงบ หรือเรียบร้อย

10) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม นักบริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ โดยเฉพาะเขตพื้นที่การศึกษา จะมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับสถานศึกษาและคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

คเนซิวิก (Knezevich, 1984, pp. 16-18; อ้างถึงใน ฅภัทร ชินวงศ์, 2545, หน้า 13-15) ได้เสนอบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษา ที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังนี้

1) บทบาทในการเป็นผู้นำกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (Direction setter) ซึ่งแจ้งความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (Planning programming budgeting system : PPBS) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by objective / results : MBO/R)

2) บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader - catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3) บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision - maker) รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ

5) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมองค์การ

6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด

7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงานประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์

9) บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัย และแก้ปัญหาได้

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้

12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง/พัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) เทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรองประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน

14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถด้านการเงินงบประมาณ บริหารวัสดุครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) พักะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้ เข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17) บทบาทในการเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) สามารถปฏิบัติพิธีการต่าง ๆ ในสังคม

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 15) หมวด 2 การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 39 กล่าวถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขานุการสภาการศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขานุการ

คณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2547, หน้า 33-34) หมวด 1 คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 27 กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
- 2) พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

นอกจากนี้สำนักงานการอุดมศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 6) ได้สรุปบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารงานการศึกษาภายในสถานศึกษา ซึ่งกำหนดภารกิจไว้ 4 ประการ ดังนี้

- 1) การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร จัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาการศึกษา และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ให้เอื้อต่อการเรียนการสอน
- 2) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปตามการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีมาตรฐาน
- 3) การเป็นผู้นำด้านบริหารจัดการในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ขจัดความขัดแย้งภายในองค์การ บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และจัดการบริหารแนวใหม่โดยจัดระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี

4) บริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อชุมชนและสังคม

คณัย สันตยากร (2548, หน้า 19) ได้สรุปบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้ บทบาท หน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาทั่วไปมีขอบเขตกว้างมากภายในสถานศึกษา ต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้วางแผน ผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นผู้ตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เป็นนักจัดองค์การและผู้จัดการความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้แก้ปัญหาและผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมินผล นอกจากบทบาทในสถานศึกษาแล้วผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีบทบาท หน้าที่และภารกิจในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอกสถานศึกษาอีกด้วย

พัทธพงศ์ จิระนคร (2548, หน้า 47) ได้สรุปบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การที่จะทำให้สถานศึกษาหรือองค์กรมีความก้าวหน้า บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษา หรือองค์กรนั้นมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่มั่นคง เป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน สนองตอบความต้องการของชุมชน คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จดังกล่าว คุณลักษณะนั้นได้แก่คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านความรู้วิชาชีพ และด้านบุคลิกภาพ

นันทา ผลบุญ (2550, หน้า 11) ได้สรุปการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามอำนาจบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ การบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน ให้เป็นคนดี โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายและบรรลุมติประสงค์ นอกจากนี้ยังกล่าวเพิ่มเติมถึงภารกิจขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องปฏิบัติหน้าที่และภารกิจในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

กนกรานต์ คชชะ (2550, หน้า 14) ได้สรุปบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกต่าง ๆ ในหน่วยงาน มีเทคนิคในการสร้างทีมในการทำงาน สามารถรวมพลังสมาชิกให้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปความได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ถือว่าเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าสูงสุดในสถานศึกษาจะต้องคงไว้ซึ่งความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร และขอบข่ายงานที่รับผิดชอบต้องเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถในการสร้างทีมปฏิบัติงานในสถานศึกษาสามารถบริหารงานในสถานศึกษาตามบทบาท หน้าที่และภารกิจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตาม

หลักของตัวบทกฎหมาย อีกทั้งบริหารงานให้สมกับสภาพการณ์ของโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2.3 คุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการบริหารหน่วยงานใด ๆ ไม่ว่าจะ เป็นบริษัท ห้างร้าน หน่วยงานทางราชการ ตลอดจนสถานศึกษา จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีคุณลักษณะพึงประสงค์ เป็นที่พึงพอใจของส่วนงานส่วนใหญ่ คุณลักษณะของผู้บริหารนี้ ย่อมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณคุณภาพและประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นผลให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ (สุนีย์ บุญทิม, 2542, หน้า 26) ด้วยเหตุดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงควรเป็นผู้มีคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะพึงประสงค์ ดังนี้ จึงจะส่งผลให้การบริหารงานของผู้บริหารบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและให้ความหมายไว้ ดังนี้

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2525, หน้า 189)

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา จึงหมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำของผู้บริหารสถานศึกษา (ฉกัทร ชินวงศ์, 2545, หน้า 14)

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 74-75) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1984-1970 โดยได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้ มีคุณลักษณะทางกาย มีพื้นฐานทางสังคม มีสติปัญญาและความสามารถ มีบุคลิกภาพ มีคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน

ประถม แสงสว่าง (2524, หน้า 9) ได้จัดแบ่งคุณลักษณะของผู้บริหารเป็น 7 ประการ คือ คุณธรรม ความรับผิดชอบ การดำเนินงานปกครอง บุคลิกภาพ ความรู้ทางวิชาการ มนุษย์สัมพันธ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เทรวาธา (Trewatha, 1982, p. 388) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำ ไว้ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะส่วนบุคคล

คณั เทียนพุด (2538, หน้า 203-206) ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่าผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ การมองการณ์ไกล ความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการเจรจาใจหรือเป็นนักล้อบปี มีความคิดเชิงรุก และความรับผิดชอบ ประณีประนอม

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 72-74) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้บริหารว่า ควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังนี้ มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการจัดการระบบการสื่อสารให้ได้ผล ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีคุณธรรม และจริยธรรม

สาคร จันทร์ทองอ่อน (2536, หน้า 15) กล่าวถึงคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางสติปัญญา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านส่วนตัว คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านมนุษยธรรม คุณลักษณะด้านคุณธรรม

ฉกัทร ชินวงศ์ (2545, หน้า 5) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติอยู่จริง ในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ และเทคนิคการประชุม

ดนัย สันตยากร (2548, หน้า 7) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ครูผู้สอนสามารถสังเกตเห็นได้หรือทราบได้ ใน 3 ด้าน คือ พุทธิพิสัย เจตพิสัย ทักษะพิสัย

สาคร จันทร์ทองอ่อน (2536, หน้า 7) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคคลให้ปรากฏแก่ผู้อื่นในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ และเทคนิคการประชุม ตามความคาดหวังของครูอาจารย์

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 6) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่ชี้ให้เห็นลักษณะประจำตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานในสถานศึกษา

ฉกัทร ชินวงศ์ (2545, หน้า 5) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังของครูอาจารย์ที่แสดงออกในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ และเทคนิคการประชุม

อำนาจ ภัคดีเสนาหา (2545, หน้า 6) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะทางด้านร่างกายและการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกระสวนของอุปนิสัย ซึ่งแสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้เป็นที่พึงพอใจ หรือเป็นที่ต้องการของ

ผู้ที่พบเห็น ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านจริยธรรม คุณธรรมและการรักษาวินัย ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร

พัทธพงศ์ จิระนคร (2548, หน้า 46) กล่าวถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านการบริหารงาน คุณลักษณะด้านวิชาชีพ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

ดณัย สันตยากร (2548, หน้า 7) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ครูผู้สอนคาดหวังหรือปรารถนาให้เป็นใน 3 ด้าน คือ พุทธิพิสัย เจตพิสัย ทักษะพิสัย

กนกกรานต์ คชชะ (2550, หน้า 5) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะหรือพฤติกรรมหรือสิ่งที่แสดงออกทางบุคลิกภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือเป็นไปตามที่ต้องการ

จากการศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมความหมายที่นักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวไว้ พบว่าคุณลักษณะที่ดีที่มีส่วนส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
คุณลักษณะที่เป็นจริง หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประพฤติปฏิบัติอยู่จริงทั้งในชีวิตการทำงานและการดำรงชีวิตส่วนตัว

คุณลักษณะพึงประสงค์ หมายถึง ลักษณะทางด้านร่างกายและการแสดงออกของพฤติกรรมที่เป็นกระสวนของอุปนิสัย ซึ่งแสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้เป็นที่พึงพอใจ หรือเป็นที่ต้องการของผู้พบเห็น

คุณลักษณะด้านภูมิรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) มีคุณลักษณะด้านวิชาการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน มีสติปัญญา และมีคุณภาพของสมอง (Intellectual and Mental Qualities) ที่ดี อันได้แก่ ความสามารถทางด้านรอบรู้ทั่วไป มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี มองกว้างไกล ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) วัตถุประสงค์รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

คุณลักษณะด้านภูมิธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณธรรมสูง (Virtue) และใช้คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษา มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี รู้จัก

มอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน มีความรับผิดชอบ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น

คุณลักษณะด้านภูมิฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งควรประกอบด้วย ความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความสามารถในการปรับตัวด้านต่าง ๆ รวมถึงการมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีสุขภาพจิตที่ดี และมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการพูด มีสุขภาพดี (Healthy) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human relationship) และมีความเป็นผู้นำ (Leadership)

จากความหมายคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้บริหาร ข้างต้นนั้น ยังมีแนวคิด ทฤษฎีและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และรายละเอียดเหล่านั้น โดยเรียบเรียงจากในอดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะแนวคิดและทฤษฎีเก่า จะช่วยสร้าง ส่งเสริม พัฒนา และหรือปรับปรุงให้เกิดแนวคิดและทฤษฎีใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษางานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ดังนี้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 74-75) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1984-1970 โดยได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

- 1) คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
- 2) พื้นฐานทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
- 3) สถิติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี
- 4) บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 5) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 6) คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับคนอื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ

ประถม แสงสว่าง (2524, หน้า 9) ได้จัดแบ่งคุณลักษณะของผู้บริหารเป็น 7 ประการ คือ คุณธรรม ความรับผิดชอบ การดำเนินงานปกครอง บุคลิกภาพ ความรู้ทางวิชาการ มนุษยสัมพันธ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เทรวาธา (Trewatha, 1982, p. 388) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำ ไว้ 4 ด้าน คือ

- 1) คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลัง และความทนทานของร่างกาย
- 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะและความดีใจ ความมีจินตนาการ
- 3) คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ ความสามารถที่จะร่วมงาน
- 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จ และความรับผิดชอบ

คณีย์ เทียนพุด (2538, หน้า 203-206) ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

- 1) การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริง มีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม
- 2) ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- 4) มีความสามารถในการเจรจาใจ หรือเป็นนักถ้อยคำ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง
- 5) มีความคิดเชิงรุกและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและมีความรับผิดชอบ
- 6) ประณีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานมีความสามารถในการประสานประโยชน์

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 19-20) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในปัจจุบันควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน

2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3) วัตถุประสงค์การรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมทั้งภายในภายนอกและภายในองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี

5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด เจตคติ ความอึดอัดใจ ความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารของนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านผู้วิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารตามกรอบแนวคิดของ วิจิตร ศรีสอ้าน นั้นเหมาะสมกับงานวิจัยครั้งนี้

วิจิตร ศรีสอ้าน (2539, หน้า 20) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะผู้บริหารหรือผู้บริหารการศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ ดังนี้

1) คุณลักษณะด้านภูมิรู้ ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารการศึกษา มีสติปัญญาและความสามารถ มีการเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาการศึกษา ยึดหลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า และมีประสบการณ์ในด้านการบริหาร การศึกษามากพอสมควร สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่

2) คุณลักษณะด้านภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณประพฤดี มีคุณธรรมประจำใจ ยึดหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความเสียสละ และให้ความช่วยเหลือ มีคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน มองโลกในแง่ดี ประณีประนอม และมีความสามารถในการนิเทศสูงอีกด้วย

3) คุณลักษณะด้านภูมิฐาน ได้แก่ ความเป็นผู้มีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม มีคุณลักษณะส่วนตัว

มีสุขภาพจิตที่ดี สุขุมใจกว้าง มีความสามารถในการเจรจาใจ ใจคอหนักแน่น ยึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหาร

สุณีย์ บุญทิม (2542, หน้า 33) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำดังนี้ คุณลักษณะผู้นำที่ดี ย่อมชี้ให้เห็นว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นจะต้องมีประจำตัวเสมอ สำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร เพราะการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นการสร้างศรัทธาความเลื่อมใสให้แก่ผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไปและยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไปสู่จุดหมายและความเจริญก้าวหน้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 72-74) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารว่า ควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

- 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน
- 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายได้อย่างเหมาะสม
- 3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอก และภายในองค์กรทั้งใน และนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย
- 4) ความสามารถในการจัดการระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กรหน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) เป็นอย่างดี
- 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบการงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวความคิด เจตคติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 6) มีคุณธรรมและจริยธรรม ในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ไม่ว่าจะทางตรง และทางอ้อม

สุภรณ์ สุภาพงส์ (2543, หน้า 9) ได้เสนอกรอบความคิด และข้อเสนอแนะ การวิจัย ที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา กับการปฏิรูปการเรียนรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่เป็น หลักสำคัญที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนา สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- 2) มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
- 3) มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
- 4) ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีในการคิด
- 5) ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ ให้เกิดผลตามเป้าหมายของการจัด การศึกษา
- 6) มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารของสถานศึกษาโดยนาระบบคุณธรรมมาใช้ พัฒนาโดยองค์กรวม
- 7) สร้างขวัญ กำลังใจ ให้ครูมีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเด่นและครูที่ปรึกษา (Mentor)
- 8) ตระหนักในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ระบบคุณภาพ
- 9) มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เข้าใจหลักสูตร และแนวการจัดการเรียนรู้
- 10) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ณภัทร ชินวงศ์ (2545, หน้า 18-31) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งมีมาแต่กำเนิดหรือได้รับการ ประปรุงแต่งจากสิ่งแวดล้อมซึ่งสามารถสังเกตได้
- 2) ด้านความรู้ความสามารถ หมายถึง ต้องมีความรู้ทางด้านการบริหาร มีความรู้ ทางด้านวิชาการ มีความสามารถในการรับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหว มีความรู้ทางกฎหมายและ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี
- 3) ด้านคุณธรรม หมายถึง ต้องมีพรหมวิหาร 4 ความไม่ลำเอียง ความซื่อสัตย์ เป็นแบบอย่างที่ดีและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
- 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ต้องมีความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี
- 5) ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง มีบทบาทมีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถโน้มน้าวหรือชักจูงใจ ให้บุคคลอื่นทำตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ด้วยความสมัครใจ

6) ด้านเทคนิคการประชุม หมายถึง ต้องมีการเตรียมวาระการประชุม ความตรงต่อเวลา มารยาทในการประชุม ความสามารถในการสรุป และความเป็นนักประชาธิปไตย

คณีย์ สันตยากร (2548, หน้า 26-27) ได้สรุปคุณลักษณะผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่อการนำกลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จใน 5 ด้าน ดังนี้

1) คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดีและแสดงออกที่เหมาะสม บุคลิกภาพดี การแต่งกายดี สุขภาพดี ความเป็นมิตร มีความเสียสละ ยิ้มแย้มแจ่มใส สุภาพอ่อนโยน

2) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานไปสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความเด็ดขาด มีความสามารถในการจูงใจ อดทนอดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัวและความเสียสละ เป็นคนทันสมัย ใฝ่รู้ใฝ่เรียน ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจเชื่อถือและให้การยอมรับผู้อื่น มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม

4) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาดมีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบความคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย มีเจตคติในการสืบสวนหาข้อเท็จจริงตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มเข้าใจทฤษฎีและแนวทางในการศึกษา มีความสามารถทางการติดต่อสื่อสาร เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพ ความสามารถด้านภาษา ความสามารถด้านเหตุผล ความสามารถในการจดจำ ความสามารถด้านความรู้ทั่วไป ความสามารถในการวินิจฉัย และความสามารถในการยืดหยุ่นได้

5) คุณลักษณะด้านวิชาชีพผู้บริหาร ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ในหลักการและแนวคิดทางการศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการศึกษา มีความรู้ทางการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีความรู้และความสามารถในด้านการนิเทศและชี้แนะทางการศึกษา มีทักษะในการแสวงหาความรู้ มีข้อมูลใหม่ ๆ เป็นนักคิคนักอ่าน มองการณ์ไกล มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาคือข้อขัดแย้ง มีความสามารถในการประสานงาน

มีความรู้มีความสามารถด้านภาษาทั้งการพูดและการเขียน มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์
 อย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการเป็นประธานในที่ประชุม และมีความสามารถในการวางแผน
 ยุทธศาสตร์

กนกกรานต์ คชชะ (2550, หน้า 27-32) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา
 สตรีในยุคโลกาภิวัตน์ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1) ด้านบุคลิกภาพ คือ บุคลิกภาพภายนอกและภายใน ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีย่อมทำให้
 เป็นที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ เป็นที่ยอมรับในสังคม ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

2) ด้านลักษณะนิสัย คือ ความประพฤติของแต่ละบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต
 ความยุติธรรม การตรงต่อเวลา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความขยันหมั่นเพียร ความกระตือรือร้น
 ความอ่อนน้อมถ่อมตน มีมนุษยสัมพันธ์ และความเสียสละ ถ้าผู้บริหารมีลักษณะนิสัยใน
 ทางบวกก็จะทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานยิ่งขึ้น

3) ด้านความรู้ คือ ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่สามารถรับรู้ ในเรื่อง
 ทั่ว ๆ ไปซึ่งความรู้มากสามารถทำให้ผู้ที่มีความรู้นำไปพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน
 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านทักษะ คือ ความชำนาญในด้านต่าง ๆ ทำงานได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ
 วินิจฉัยและสั่งการ สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (อินเทอร์เน็ต, 2550) ได้เสนอแนะคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งเป็น
 ผู้ที่ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ ให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ฉะนั้น ผู้บริหาร
 จึงควรมีลักษณะและคุณสมบัติที่เหมาะสม ดังนี้

- 1) ควรเป็นผู้มีความรู้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน
- 2) มีความคิดเห็นทันสมัย ต้องศึกษาและฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ
- 3) มีความคิดริเริ่ม
- 4) สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) ทำงานอย่างมีระบบ
- 6) มีความสามารถในการประสานงาน และรู้หลักมนุษยสัมพันธ์
- 7) มีความยุติธรรม

คุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น
 อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณสมบัติอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น

- 1) ความเต็มใจเสียสละ
- 2) ความรู้เรื่ององค์การ และความสามารถทางด้านบริหาร

3) ความสามารถในการตัดสินใจ

4) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

นอกจากนี้ อำนาจ วีรวรรณ (อินเทอร์เน็ท, 2550) ได้กล่าวถึงบัญญัติ 7 ประการ ในการสร้างงานให้กลายเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิตงานไว้ ดังนี้

บัญญัติข้อแรก คือการรู้ถึงแก่น โดยต้องเป็นผู้มีความสามารถที่จะวิเคราะห์ปัญหาในทางปฏิบัติ และนำหลักวิชาที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน โดยอาศัยความฉลาดหลักแหลม และวิจรรณญาณที่ดีเป็นเครื่องชี้นำ ต้องพยายามไฝหาคำความรู้กับงานที่รับผิดชอบอยู่ อย่าถือตัวว่าฉลาดรอบรู้หรือรู้แล้ว การรอบรู้ที่ต้องรู้ทั้งเราและรู้ทั้งเขา ซึ่งจะสามารถเอาชนะสิ่งต่าง ๆ ได้ คำราพิชัยสงครามของ ชุนวู สอนไว้ว่า

ไม่รู้เขา ไม่รู้เรา รอบ 10 ครั้ง แพ้ 10 ครั้ง

รู้เรา ไม่รู้เขา รอบ 10 ครั้ง ชนะ 5 ครั้ง แพ้ 5 ครั้ง

รู้เขา รู้เรา รอบ 10 ครั้ง ชนะ 10 ครั้ง

บัญญัติข้อที่สอง การริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยยึดหลักการที่ว่า ทุกสิ่งในโลกนี้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้อยู่เสมอ กาลเวลาสามารถทำให้สรรพสิ่งล้าสมัยได้ ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย องค์กร ระบบงาน หรือวิธีการปฏิบัติ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกคนให้เป็นผู้มีเขาวิน สามารถมองการณ์ไกล เล็งเห็นลู่ทางและปัญหาในอนาคต เพราะสิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมทั้งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น ก้าวหน้าขึ้น

บัญญัติข้อที่สาม คือ การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในสังคมหรือหน่วยงานนั้น แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ดี แต่การเปลี่ยนแปลงก็อาจทำให้คนบางกลุ่มได้รับความเสียหาย หรือเสียผลประโยชน์ได้ ทั้ง ๆ ที่การกระทำนั้นเป็นไปเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วง ด้วยความพยายามที่จะทำให้การสูญเสียผลประโยชน์เกิดขึ้นน้อยที่สุด

บัญญัติข้อที่สี่ คือการมีมนุษยสัมพันธ์ การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องมีความสามารถในการเลือกคนปกครองคน และเข้ากับคนได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน ทำให้ผู้คนรอบข้างหันมาให้ความร่วมมือสนับสนุนอย่างเต็มอกเต็มใจ หลักการของมนุษยสัมพันธ์ วาทศิลป์ และศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจคนทั้งหลายให้เห็นดีงาม คล้อยตามความคิดของเราได้นั้น นับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ

บัญญัติข้อที่ห้า คือการเคารพนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น การรู้จักแสดงความคิดเห็นของงาน ที่จริงความสามารถของคนเรานั้นอยู่ที่สายตาของคนรอบข้าง เขาจะวัดคุณงามความดีจาก

ผลงานและการกระทำจะนั้น จึงไม่ควรตีคุณค่าตนเองหรือไม่สร้างปมเชิงใจให้แก่ตนเอง จะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น เพราะทุกคนไม่ว่าอยู่ในระดับใด ต่างก็มีคุณสมบัติและความดีของแต่ละคนด้วยกันทั้งนั้น

บัญญัติข้อที่หก คือการกล้าตัดสินใจและมีการมุ่งมั่นความพยายาม ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ มีความหนักแน่นไม่หวาดหวั่นด้วยความเชื่อมั่นในตนเองและผลงานที่กระทำลงไป และต้องมีจิตใจของนักสู้ คือ ตั้งใจเต็มที่ แม้จะเป็นงานหนักก็ต้องยอมทุ่มจนสุดสติปัญญาและความสามารถ

บัญญัติข้อที่เจ็ด เป็นเรื่องของการมีคุณธรรมกับวิถีทางการดำรง ทุกคนย่อมมีความทะเยอทะยานมีความอยากได้อะไรดี อยากที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่ชีวิต แต่ความสำเร็จนั้นต้องได้มาด้วยความรู้ ความสามารถ และความเพียรพยายามในทางที่ถูกต้องควร จะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดีเพียบพร้อมด้วยคุณธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้ โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น

ธเนศ ขำเกิด และคนอื่น ๆ (อินเทอร์เน็ต, 2550) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 คุณลักษณะใหญ่ และ 18 คุณลักษณะย่อย ดังนี้

1) รอบรู้กว้างไกล

(1) บริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส อาศัยการวางแผนเป็นการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงและปรับสภาพการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นเชื้อเพลิงในการผลักดันให้หน่วยงานมุ่งสู่สภาพที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

(2) วางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยวางยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน อันชาญฉลาด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดของผลงาน

(3) มองทุกอย่างรอบด้าน (Balanced Scorecard) ด้วยการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดผลงานอย่างสมดุลรอบด้าน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องเป็นเอกภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

(4) เทียบงาน เทียบคน (Benchmarking) โดยการเทียบเคียงหรือเปรียบเทียบการดำเนินงานของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่นที่พัฒนาก้าวหน้าแล้ว เพื่อนำสิ่งที่ดีมาปรับใช้และพัฒนาหน่วยงานตนเองให้ดียิ่งขึ้น

(5) มีจิตใจมุ่งบริการ โดยใช้ระบบการให้บริการที่ดีและมีมโนทัศน์การบริหารที่เป็นเลิศ (Service Concept) เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ

2) เปิดใจกว้าง

(1) กล้าตัดสินใจ โดยพิจารณาทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุดเหมาะสมที่สุด จากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อนำมาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดผลเสียหายน้อยที่สุด

(2) คิดใช้กลยุทธ์ ในสภาวะการณ์ที่โลกกำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว หากต้องการประสบความสำเร็จจำเป็นต้องรู้กลเม็ด การคิดเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

(3) นำคน นำงาน ผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลงจะยึดหลักการ มีวิสัยทัศน์ เป็นนักปฏิบัติ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ผู้นำยุคใหม่ จะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง สร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ให้บรรลุผล มอบหมายงาน กำกับทิศทางของงานให้ผู้อื่นทำงานที่ถูกต้อง มีการโน้มน้าวชักจูง เป็นที่พึ่งให้คำปรึกษาแนะนำ และนำองค์กรสู่ความท้าทายใหม่ๆ เช่น สังคมพื้นฐานความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารแบบองค์รวม เป็นต้น

(4) CEO (Chief Executive Officer) โดยมีความเป็นเจ้าภาพในการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานแบบเชิงรุก มีการคิดนอกกรอบ รู้ปัญหา และสามารถระดมสรรพกำลังมาร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

(5) ICT (Information and Communication Technology) การบริหารในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมาก การบริหารการจัดการและการตัดสินใจที่ดีจึงต้องมีระบบข้อมูลที่ดียิ่งจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร

3) สร้างความร่วมมือ

(1) ปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptation and Flexibility) ผู้บริหารซึ่งต้องดูแลและควบคุมการบริหารเพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา พัฒนาองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์สถานการณ์และบุคคล จึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการบริหาร

(2) มุ่งการสื่อสาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ศิลป์และการฝึกฝนจนเกิดทักษะ ในการเตรียมตัวสื่อสารต้องถามตัวเองก่อนว่า จะส่งสารให้ใคร อยากให้เขาเข้าใจว่าอย่างไร มีอะไรที่จะจงใจให้เกิดการตอบสนอง จะมั่นใจได้อย่างไรว่าสารที่ส่งและรับจะตรงกัน แล้วเตรียมสารและส่งสารอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ประสานสัมพันธ์ การบริหารจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาช่วยกันดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

ที่กำหนดไว้ การประสานสัมพันธ์ที่ดีต้องทำด้วยความบริสุทธิ์ใจเป็นไปในทางที่ดี สร้างสรรค์และเกิดความสบายใจ พอใจกันทุกฝ่าย

(4) ร่วมมือกันทุกฝ่าย ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นต้องตระหนักเสมอว่า “มากคน มากวัตถุประสงค์ มากวิธีการ มากข้อมูล มากผลที่ต้องการ” ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนจากหลายฝ่าย หลายคน หลายภูมิหลัง หลายค่านิยม หลายอุดมการณ์ของชีวิต หลายวิถีคิด มาผูกสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจนเป็นพลังสู่ความสำเร็จ

4) ยึดถือผลสำเร็จ

(1) รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) การสร้างและนำความสำเร็จให้กับองค์กรหรือหน่วยงานในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามนโยบาย แผนงาน และโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ต้องยึดหลักสำคัญของการมีจิตสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

(2) มุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result -Based Management : RBM) ไม่ใช่เพียงให้เกิดผลผลิต (Out puts) เท่านั้น แต่เป็นการทำงานที่มุ่งให้เกิดทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ (Out comes) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วย

(3) Coaching ผู้บริหาร คือ โക്ഷ ภาระที่สำคัญคือการส่งทอดความรู้ ประสบการณ์ ภูมิปัญญาให้แก่ผู้รุ่นต่อไป ขณะเดียวกันก็ต้องขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) จัดการทรัพยากร (Managing Resources) ทรัพยากรเป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการบริหาร และเปลี่ยนแปลงมาสู่ผลผลิตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทรัพยากรทุกประเภทมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องจัดการใช้ทรัพยากรให้ถูกประเภท โดยใช้อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ถ้าจะถามว่า “ทำไมผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย” ก็จะได้รับคำตอบว่าเพราะผู้บริหารคือ ผู้นำสูงสุดขององค์กร ซึ่งมีอำนาจในการที่จะตัดสินใจนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

จากการศึกษางานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารงานในสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง พัฒนาสู่สิ่งที่ดี และประสบผลสำเร็จ ได้นั้น ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ คุณลักษณะด้านภูมิรู้ คุณลักษณะด้านภูมิธรรม คุณลักษณะด้านภูมิฐาน

2.3.1 คุณลักษณะด้านภูมิรู้

ด้านภูมิรู้ กล่าวถึง ระดับการศึกษา ความรู้สาขาต่าง ๆ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารพึงมี เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในสถานศึกษา

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523, หน้า 79-80; อ้างถึงใน สุนีย์ บุญทิม, 2542, หน้า 45-46) มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านภูมิรู้ของผู้บริหาร คือเห็นว่านอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์แล้ว ควรจะต้องมีทักษะและความสามารถทางด้านภาษาและมีความจำดีด้วย และผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐาน ดังต่อไปนี้คือ

1) มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้เหล่านั้น มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2) มีความรู้ทั่วไป (General Mental Ability) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักการบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

อำนาจ กักดีเสนาหา (2545, หน้า 44) ได้สรุปคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

- 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์เสมอ
- 3) มีวิธีการบริหารที่ชาญฉลาด
- 4) มีความสามารถในการแก้ปัญหา
- 5) มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี
- 6) มีการรู้จักฟังและเลือกเอาความคิดเห็นที่ดี
- 7) มีความรอบรู้ในบทบาทและหน้าที่
- 8) มีความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานได้ดี
- 9) มีทักษะในด้านการใช้ภาษาสื่อสาร
- 10) มีความสามารถในการพัฒนา ปรับปรุงงาน

อรรถสิทธิ์ สิริสุนทร (2521, หน้า 9-18; อ้างถึงใน พัชพงษ์ จิระนคร, 2548, หน้า 33) กล่าวถึง ภูมิรู้ว่า หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

ในหน้าที่ นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมืออันจำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนรู้ให้มากทั้งจากตำรา ค่ำรา และการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์และจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ขาดหรือหย่อนภูมิรู้หรือภูมิวุฒิ ย่อมขาดความเชื่อถือในด้านความรู้และความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด

พัทธพงศ์ จิระนคร (2548, หน้า 46) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภูมิรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ การบริหาร และด้านวิชาชีพ โดยสรุปได้ดังนี้

- 1) มีความเป็นผู้นำเหนือคนอื่น
- 2) สามารถชักจูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามได้
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์
- 4) มีความคิดริเริ่ม
- 5) มีความสามารถในการปรับตัว
- 6) มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
- 7) มีความเชื่อมั่นและการตัดสินใจสั่งการ
- 8) มีความสามารถแสดงพฤติกรรมกรบริหารได้อย่างเหมาะสม
- 9) มีความชำนาญในการปฏิบัติงานตามบทบาททางการบริหารอย่างถูกต้อง
- 10) มีทักษะในการทำงาน
- 11) มีทักษะในการบริหารงานบุคคล
- 12) สามารถพูดและใช้ภาษาได้อย่างถูกต้อง

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงคุณลักษณะด้านวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาการ การจัดองค์การ การสอนและการนิเทศ การประสานงาน ความรู้พื้นฐาน มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และมีประสบการณ์ในการบริหาร

สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภูมิรู้ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งควรมีคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ด้านภูมิรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) มีความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท สำเร็จการศึกษาทางด้านบริหารการศึกษา มีความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป และความรู้ทางด้านวิชาชีพ

เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารสถานศึกษา หลักวิธีวิจัย ตลอดจนกฎหมายเกี่ยวกับการจัดและการนิเทศการศึกษา

2) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานด้านบริหารมาย่อมมีความรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานบริหารนั้น ๆ มาก่อนเลย ซึ่งประสบการณ์ หลักการ และหลักวิชาจะทำให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วย มีประสบการณ์ทางด้านการปฏิบัติการสอน มีความรู้ด้านวิชาชีพ มีความรู้ทั่ว ๆ ไป เพราะการบริหารถือว่างานบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักในสถานศึกษา

4) การเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา การได้เรียนรู้ถือว่าเป็นการพัฒนาตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน เมื่อตนเองพัฒนาพร้อมสมบูรณ์แล้ว ก็จะทำให้คนและงานพัฒนาตามไปด้วย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักบริหารคือพัฒนาคน พัฒนาคน พัฒนางาน

5) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ยุคโลกมีการเปลี่ยนแปลงนี้ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะถือว่าเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูง ผู้บริหารคนใดไม่ไวต่อข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นก็จะส่งผลให้การบริหารงานค่อนข้างจะไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี สามารถใช้เทคโนโลยีได้เหมาะสมกับสภาวะของโลกยุคปัจจุบัน

6) หลักนิติธรรม ต้องเป็นผู้รู้กฎหมายสามารถใช้หลักการด้านกฎหมายพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมถึงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหาร

7) ความเป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำ สามารถแก้ปัญหาในสถานศึกษาที่เกิดขึ้น มีความกล้าที่จะตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

8) สถิติปัญหาและความสามารถ เป็นผู้มีสติปัญญาดี มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายการศึกษาของชาติ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา

9) หลักความคุ้มค่า ประหยัดให้องค์กรอย่างสมเหตุสมผล จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และเข้าใจในกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารสถานศึกษา

10) การมองการณ์ไกล ต้องเป็นผู้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน วางแผนและเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม ยึดแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาในปัจจุบันเป็นหลักในการบริหาร

11) มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาการศึกษา บริหารคนจึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักจิตวิทยาการศึกษา เพื่อพัฒนาคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

12) มีความรู้ความเข้าใจ เรื่องการวิจัยการศึกษาและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ อย่างเหมาะสม การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ถ้านำปัญหาที่พบมาแก้ไขตามกระบวนการวิจัย ก็จะส่งผลให้การแก้ปัญหาประสบผลสำเร็จ องค์กรเกิดการพัฒนา

2.3.2 คุณลักษณะด้านภูมิธรรม

ด้านภูมิธรรม กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกทาง ด้านจริยธรรม คุณธรรม ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตและมีศีลธรรม

ประถม แสงสว่าง (2524, หน้า 14-15) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีในด้านคุณธรรมไว้ดังนี้คือ มีใจกรุณาเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน มีความยุติธรรม เป็นที่ไว้วางใจและเคารพนับถือต่อผู้ร่วมงาน เป็นที่พึ่งสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ มีความมั่นคงทางจิตใจ

กรมสามัญศึกษา (2542, หน้า 29) ได้จัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด โดยได้กำหนดมาตรฐานคุณภาพออกเป็น 3 ด้าน ด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร คือ มาตรฐานด้านปัจจัย (Input) ในมาตรฐานที่ 4 มีคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ขอบข่ายผู้บริหาร กำหนดตัวชี้วัดไว้ดังนี้

- 1) มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู
- 2) มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา อุทิศตนและเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 3) มีการปฏิบัติตนเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี
- 4) มีความเมตตากรุณา ซื่อสัตย์และยุติธรรม
- 5) มีความเป็นประชาธิปไตย
- 6) มีสุขภาพจิตที่ดี
- 7) แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 8) ใช้หลักธรรมในการบริหาร
- 9) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 ก, หน้า 11-13) กล่าวถึง คุณธรรม จริยธรรม ที่จะ เป็นเครื่องเกื้อหนุนผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบ
- 2) ความอดทน อดกลั้น
- 3) ความมุ่งมั่น ความเพียร
- 4) ความเสียสละ
- 5) ความเที่ยงธรรม
- 6) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณธรรม จริยธรรม ไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความจริงที่เป็นคุณ หรือเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จในชีวิต ซึ่งผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายล้วนเพียรสั่งสมการสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ชีวิตเสมอมา เช่น การพูดจา พูดแต่ความจริง และมีประโยชน์ พูดด้วยความไพเราะ มีเมตตาต่อผู้ฟังอย่างจริงจัง ถูกกาลเทศะ เป็นต้น

ส่วนจริยธรรมนั้น หมายถึง คุณสมบัติที่ทำให้งดงาม ได้แก่ ความละเอียดรอบาป ความอดกลั้น มีความสุภาพ มีความอ่อนโยน มีความสำรวม เป็นต้น คุณสมบัติบางประการที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ คือ มีความงดงามในจิตใจ วาจา และพฤติกรรม จึงเป็นที่ยอมรับนับถือ และเป็นที่รักของผู้ร่วมงานและบุคคลทั้งหลาย ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้อื่นโดยง่ายและด้วยความเต็มใจ เพราะความสงบเสงี่ยม ความสุภาพอ่อนโยนนั่น เป็นเสมือนแม่เหล็กที่ดึงดูดให้ผู้คนสนใจและสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้อ่อนเข้าหากันได้

อำนาจ ถักตีเสนาหา (2545, หน้า 39) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านภูมิธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

- 1) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 2) มีพรหมวิหาร 4
- 3) มีความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงาน
- 4) มีเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงาน
- 5) มีความจริงใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน
- 6) มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- 7) มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน
- 8) เป็นที่พึ่งพิงของผู้อื่นได้
- 9) รักษาชื่อเสียงของตนและหมู่คณะ
- 10) รักษาความสามัคคีของหมู่คณะ
- 11) ใช้หลักเหตุผลเป็นสังจธรรมในการทำงาน

12) ปฏิบัติตามระเบียบ ประเพณี และธรรมเนียมอันดีที่ได้กำหนดไว้

อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2521, หน้า 9-18; อ้างถึงใน พัทธพงศ์ จิระนคร, 2548, หน้า 33) กล่าวถึงภูมิธรรมว่า หมายถึง ผู้บริหารแม้จะมีภูมิฐาน และภูมิวุฒิที่ดีเลิศสูงส่งเพียงใด ถ้าความประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย จิตใจ ไร้ศีลธรรม จรรยา และวัฒนธรรมแล้ว ความรู้หรือวิชาการที่มีก็หาประโยชน์อันใดมิได้ เพราะได้นำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด ทุจริตเบียดเบียนและทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อน ผู้บริหารซึ่งขาดภูมิธรรม จะมีความร้ายแรงเสียยิ่งกว่าผู้บริหารที่ขาดความรู้ เพราะผู้บริหารที่มีภูมิธรรมต่ำมักจะใช้ตำแหน่งหน้าที่ เพื่อประโยชน์ตนและพวกพ้องของตนยิ่งกว่า เพื่อประโยชน์ส่วนรวม อันจะนำมาซึ่งความแตกแยกของบุคลากรต่าง ๆ ในหน่วยงาน ฉะนั้นภูมิธรรมจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารทุกประเภทและทุกลักษณะหน่วยงาน

สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภูมิธรรม หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ยึดมั่นและปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศาสนาที่ตนเองนับถือ และยึดหลักธรรมในศาสนาของตนเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษา ดังนั้น คุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหารด้านภูมิธรรม ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

- 1) มีคุณธรรมสูง ผู้บริหารควรมีคุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจและมีพฤติกรรมแต่สิ่งที่ดีงาม
- 2) มีหลักคุณธรรม ยึดหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา ในการบริหารสถานศึกษา
- 3) มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร มีความสามารถในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานอย่างเป็นธรรมชาติ
- 4) ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต มีความซื่อสัตย์ สุจริตและเที่ยงธรรม ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษายุคปัจจุบัน
- 5) มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือ ผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนมีความเสียสละ และให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ
- 6) ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ด้านภูมิธรรมสูง ต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารสูงตามไปด้วย
- 7) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแก้ปัญหา ข้อขัดแย้ง ตลอดจนวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน ถูกต้อง รวดเร็ว

8) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ จัดระบบการบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และมีความเป็นประชาธิปไตย ยึดหลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

9) มองโลกในแง่ดี ผู้บริหารควรมองโลกในแง่ดี เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงานในสถานศึกษาเดียวกันได้ถูกต้อง มิให้เกิดข้อบกพร่อง

10) ประณีประนอม มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการสร้างทีมงาน มีการยืดหยุ่น เพื่อการประสานงานที่ดี

11) มีความสามารถในการนิเทศสูง กล่าวคือ มีความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

12) มีความรู้สึก ความประพฤติ และการปฏิบัติในลักษณะผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความประพฤติ การปฏิบัติในลักษณะผู้นำทางการศึกษา มีความอดทนอดกลั้น ในการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาให้แก่สถานศึกษาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน

2.3.3 คุณลักษณะด้านภูมิฐาน

ด้านภูมิฐาน กล่าวถึง บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 7-9) ได้กำหนดถึงบุคลิกภาพ หรือด้านภูมิฐานที่สำคัญของผู้บริหารที่พึงมี ดังนี้

1) ด้านร่างกาย ควรมีลักษณะร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพทางร่างกายและจิตใจที่ดี มีรูปร่างหน้าตา ท่าทางมีชีวิตชีวา ร่าเริงแจ่มใส มีการใช้วาจา การพูดสื่อความหมาย และการวางตน ที่ดี เหมาะสมที่จะเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และสามารถร่วมกิจกรรมกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดีและต่อเนื่อง

2) ด้านอารมณ์ความรู้สึก ต้องมีความรับผิดชอบความเชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์ มีความเสียสละ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีพลังอดทน กล้าคิดกล้าทำ มีเมตตาจิต ยุติธรรม มีอารมณ์ขัน มีวินัย มีความเห็นอกเห็นใจ และที่สำคัญ คือ มีความไวต่อการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น

3) ด้านสังคม มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการเข้าสังคม มีใจกว้าง บริการช่วยเหลือ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีหัวใจ เป็นประชาธิปไตย มีค่านิยมในการทำงานอย่างเป็นระบบ

4) ด้านสติปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้ และรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจและ เห็นความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ สถานการณ์ต่าง ๆ มีความพยายามไม่ท้อแท้ต่อการหาความรู้ และ ขยันมุ่งมั่นศึกษาหาความรู้จากการอ่าน การฟัง การเขียน สนใจวิชาการใหม่ ๆ ทำให้เกิดความรู้

ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันท่วงที เหตุการณ์ได้ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ ในทางที่ถูกต้อง มีไหวพริบ และรู้เท่าทันผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงออกให้เป็นที่ประจักษ์ รู้จักการวางแผนใน หน่วยงานอย่างดี สามารถเลือกยุทธศาสตร์การทำงานที่เหมาะสม สามารถนำความเปลี่ยนแปลง หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาสู่หน่วยงานได้

จรรยาพร ธรณินทร์ (อินเทอร์เน็ต, 2547) สรุปบุคลิกภาพพิเศษของนักบริหารจากข้อเสนอแนะ ของ ประสัทธา กาญจนวัฒน์ ดังนี้

1) รู้จักบริหารตนเอง

วางระบบให้แก่ตนเอง ฝึกตนให้เป็นคนมีวินัยโดยเข้มงวดต่อตนเองประกอบหน้าที่ ด้วยการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย วิธีการ โครงการ และแผนปฏิบัติงานอย่างแจ่มชัด ไม่เพื่อฝัน ปฏิบัติได้ รู้จักประพฤติกให้ถูกทำนองคลองธรรม ละเว้นการกระทำที่ถูกต้องแต่ไม่ถูกต้อง เก็บความรู้สึก มิให้ออกนอกหน้า

2) ทำงานอย่างมีระบบ

มีโครงการ แผนงาน มีการสรุปประเมินผล สำรวจตรวจสอบการปฏิบัติงานของ ตนเองและลูกน้องอยู่เสมอ ทำงานด้วยการวางเป้าหมายและต้องทำให้ดีที่สุด ให้บรรลุเป้าหมายให้ จงได้

3) รักในงานที่ทำ

ทำงานอย่างมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ขยัน อดทน มุมนานะ บากบั่น อย่างเต็มที่ หนักเอาเบาสู้อย่างไม่ท้อถอย กล้าต่อสู้กล้าเอาชนะ ไม่กลัวความยากลำบาก ทำงานด้วยความตั้งใจ รับผิดชอบต่อหน้าที่

4) รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และรู้จักใช้งานให้เหมาะสมกับคน

รู้จักภูมิหน้าภูมิหลังนิสัยใจคอ จุดดีจุดด้อยของคน รู้จักชื่อและนิสัย ยิ่งรู้ถึงบุตร ภรรยา/สามีได้ยิ่งดี ต้องรู้ความคิดความอ่านว่ามีแนวคิดแบบไหน อ่านคนให้ทะลุให้มีความสำคัญ ของคน

5) รู้หลักโอนอ่อนผ่อนปรน (ช้า-เร็ว/ อ่อน-แข็ง/ มาก-น้อย)

ยึดหลักช้า-เร็ว อะไรควรทำช้า ก็ไม่ใจร้อน อะไรเร่งด่วนต้องทำทันที อย่าปล่อยค้าง เพราะบางทีพุงนี้ก็สายเสียแล้ว อ่อน-แข็ง อะไรที่ควรผ่อนปรนก็ควรยืดหยุ่น อะไรที่ควรแข็งต้อง ยึดหลักยอมไม่ได้ มาก-น้อยอะไรควรทำให้มากก็ทำให้มาก อะไรควรน้อยก็ทำให้น้อยลง ไม่หย่อน ไม่ดึง

- 6) แสวงหาความรู้ใส่ตัวเองอยู่ตลอดเวลา
หาความรู้เพิ่มเติม ให้ทันเกม ทันสถานการณ์ อ่านหนังสือพิมพ์ ดูโทรทัศน์
เข้าสัมมนา
- 7) จิตใจกว้างขวาง
ไม่คับแคบ ไม่คิดเล็กคิดน้อย จิตคับแคบ ทำงานใหญ่ไม่ได้ ถ้าจะทำงานใหญ่
อย่าคิดเรื่องเล็ก
- 8) มีสายตายาวไกล
ทำอะไรไม่หวังผลเพียงระยะเวลานั้น ๆ หากต้องหวังผลระยะยาวด้วย
- 9) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าสู้ มิใช่เป็นผู้รับคำสั่งเพียงประการเดียว
- 10) รู้จักบริหารเวลา เวลาทุกนาทีเป็นสิ่งที่ค่า ใช้ทุกนาทีให้เกิดประโยชน์ เวลาไหน
ควรทำอะไร ทำนานแค่ไหน ต้องกำหนดโปรแกรมให้แน่นอน อะไรเร่งด่วนก็รีบทำก่อน แยกเรื่องด่วน
กับไม่ด่วนออกจากกัน
- 11) เก็บรับบทเรียนในอดีต ป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดเกิดซ้ำอดีต แก้ไขความผิดพลาด
นำเอาความผิดพลาดมาเป็นครู เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดอีก
- 12) มีคุณธรรม พรหมวิหารสี่ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)
เมตตา เห็นใจ กรุณา ให้ความช่วยเหลือ มุทิตา เมื่อคนอื่นได้ดีก็ยินดีด้วย และ
อุเบกขา เป็นผู้วางเฉย ไม่ยึดมั่นถือมั่นอะไรจนเกินไป ไม่จริงจังกับชีวิตการทำงานจนเกิดขอบเขต
รู้จักปล่อยวาง สนุกรื่นเริง ซึ่งจะทำให้ไม่เครียด
- 13) รู้จักรุก รู้จักถอย เรียนรู้จากผู้อื่น รู้จักแพ้ รู้จักให้อภัย เรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่าผู้อื่น
จะเป็นศัตรูคู่ปรปักษ์กับเรา
- อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2521, หน้า 9-18; อ้างถึงใน พัชรพงศ์ จิระนคร, 2548, หน้า 32)
กล่าวถึง ภูมิฐานว่า หมายถึง ความสง่า ฝ่าเผย ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย
และความเหมาะสมนั้น แสดงถึง บุคลิกลักษณะแห่งการเป็นผู้นำ ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงพอใจ
ยำเกรง และมีความเชื่อ ศรัทธา
- พัชรพงศ์ จิระนคร (2548, หน้า 47) ได้สรุปคุณลักษณะด้านภูมิฐานของผู้บริหารสถานศึกษา
ซึ่งประกอบด้วย
- 1) กิริยามารยาท
 - 2) ท่าทาง วาจา
 - 3) การแต่งกาย

- 4) ความอดทน
- 5) การกระตือรือร้น
- 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 7) การรู้จักการวางตัว
- 8) การควบคุมอารมณ์
- 9) การมีสุขภาพจิตที่ดี มีอารมณ์ขัน

วิเชียร วงศ์คำจันทร์ (อินเทอร์เนต, 2550) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา จากบทสรุปของ อรุณ รัชธรรม (อินเทอร์เนต, 2550) ที่กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีความรู้
- 2) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) เป็นผู้มี ความกล้าหาญ
- 4) เป็นผู้มี ความเด็ดขาด
- 5) เป็นผู้มี ความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
- 6) เป็นผู้มี ความยุติธรรม
- 7) เป็นผู้มี ลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
- 8) เป็นผู้ที่ มีความอดทน
- 9) เป็นผู้ที่ มีความกระตือรือร้น
- 10) เป็นผู้ที่ ไม่เห็นแก่ตัว
- 11) เป็นผู้มี ความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
- 12) เป็นผู้มี ความพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
- 13) เป็นผู้มี ความสงบเสถียร
- 14) เป็นผู้มี ความจงรักภักดี
- 15) เป็นผู้มี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 16) เป็นผู้มี ความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภูมิฐาน หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ที่ดีรวมกันอยู่ในตัวบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารและแสดงออกทางพฤติกรรมด้านบุคลิกภาพที่สามารถสังเกตเห็นได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ ด้านภูมิฐาน ตามหัวข้อต่อไปนี้

- 1) คุณลักษณะด้านทางกาย เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ สง่ามีลักษณะภูมิฐาน

- 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นผู้มีบุคลิกภาพ อ่อนโยน เรียบร้อยต่อผู้ที่พบเห็น
- 3) คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้มีมารยาทในการแต่งกาย มีความเชื่อมั่นในตนเอง ควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี ตลอดจนปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับกาลเทศะและโอกาส
- 4) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความเป็นกันเอง เป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส เอื้ออาทรกับผู้ร่วมงานและผู้อื่น
- 5) ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม มีการวางตัวในการเข้าสังคม ตามโอกาสต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีสถานภาพทางสังคมดีเยี่ยม
- 6) มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี สุขุม ใจกว้าง มีอารมณ์ขัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง
- 7) รักษาสุขภาพและออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งส่งผลให้มีคุณลักษณะด้านภูมิจานที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
- 8) มีความสามารถในการเจรจาใจ มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีความเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบ ท่าทางคล่องแคล่วกระฉับกระเฉง เป็นคนช่างพูด การพูดจาชัดเจน ชัดคำ
- 9) หลักการมีส่วนร่วม พึ่งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเหมาะสม เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานของชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องและยึดหลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
- 10) ใจคอหนักแน่น เป็นผู้มีอารมณ์มั่นคง ไม่โกรธง่าย ไม่หุนหัน พลันเล่น ใจคอหนักแน่น รอบคอบในการตัดสินใจไม่ด่วนตัดสินใจโดยไม่ได้วิเคราะห์ข้อมูลให้ชัดเจนเสียก่อน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ประถม แสงสว่าง (2524, หน้า 7-8) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ โดยสำรวจความคิด เจตคติ ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนนักศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษาทั่วประเทศ พบว่า ลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์เรียงลำดับดังนี้ ภูมิจาน คุณลักษณะที่กล่าวถึงประกอบด้วย มีความรู้ทางวิชาการ มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถและกล้าแสดงออกทางความคิดของตนต่อชุมชนหรือที่ประชุม ภูมิธรรม ประกอบด้วยกล้ารับผิดชอบในคำสั่งหรืองานที่กระทำลงไป ไม่คอยรับแต่ชอบ โยนความผิดให้ผู้อื่น โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ไม่รับสินบนหรืออำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว ไม่หุนหัน

เชื่อและกระทำตามคำเผยแผ่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง มีคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบ ภูมิฐาน ประกอบด้วย มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้นในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ และมีคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ

สาคร จันทร์ทองอ่อน (2536, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครศรีธรรมราช พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนะ ของครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นจริงเรียงลำดับดังนี้ ความเป็นผู้นำ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ เทคนิคการประชุม บุคลิกภาพ และความรู้ความสามารถ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์เรียงลำดับดังนี้ คุณธรรม ความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ และเทคนิคการประชุม เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ พบว่า ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มี ขนาดแตกต่างกัน มีทัศนะเป็นจริงด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ด้านคุณธรรม ด้านเทคนิค การประชุม และด้านความเป็นผู้นำ แตกต่างกัน

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2538, หน้า 43-44) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก พบว่า คุณลักษณะด้านภูมิรู้คุณลักษณะ ด้านภูมิธรรม และคุณลักษณะด้านภูมิฐานของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีความสำคัญนั้น เรียงลำดับดังนี้ ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน มีความยุติธรรม ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใจคอหนักแน่นมีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดียึดเป็นแบบอย่างได้ มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงสมบูรณ์ แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

วิไลรัตน์ สุรบทร (2538, หน้า 27) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของชุมชน ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษา ปรากฏว่า คุณลักษณะเบื้องต้นของผู้บริหารด้านภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน มีดังนี้ คือ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผลและความรับผิดชอบสูง คุณสมบัติในการปฏิบัติงานของผู้บริหารงาน มีดังนี้ คือ มีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงาน และมีแรงปรารถนาจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ สูงเสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักเลือกความคิดเห็นที่ดี และหาทางปรับปรุงงาน ของตนอยู่เสมอ รู้จักแบ่งงาน และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในโรงเรียนอย่างเหมาะสม

กับความรู้ความสามารถ และเป็นผู้ที่ฝึกให้นักเรียนตลอดจนเพื่อนร่วมงานมีระเบียบวินัย เป็นผู้สั่ง
ผู้อำนวยการที่ดี

จิรภา สงวนสุข (2540, หน้า 72-73) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สำคัญหรือจำเป็นอย่างยิ่งของ
ผู้บริหารโรงเรียนมีดังต่อไปนี้ คุณลักษณะด้านภูมิฐาน ประกอบด้วยด้านบุคลิกภาพ คือ ความเชื่อมั่น
ในตนเองสามารถวินิจฉัยตัดสินใจโดยใช้เหตุผลด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็น
ของผู้อื่น คุณลักษณะด้านภูมิธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม คือ ยึดหลักความถูกต้อง หรือคุณธรรม
ในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ส่วนคุณลักษณะด้านภูมิรัฐนั้น ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ คือ
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ส่วนวิชาชีพในด้านความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ
ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ นโยบายการศึกษาของ
สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น และสามารถถ่ายทอดให้คณะครูได้ทราบและปฏิบัติได้ สำหรับใน
ด้านความสามารถในการบริหารจะต้องสามารถวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับงาน เพื่อให้งาน
สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งคุณลักษณะวิชาชีพ ทั้งสามด้านของผู้บริหารโรงเรียนนี้ได้รับ
การยอมรับว่ามีความสำคัญมากกว่าคุณลักษณะอื่น ๆ และนอกจากนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมี
ความยุติธรรม มีความสามารถในการติดตามงาน มีความรู้รอบด้านติดตามสถานการณ์และ
ความเคลื่อนไหวของส่วนกลาง และท้องถิ่น ไม่ลำเอียง วางตัวเป็นกลาง ยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจ
เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทุก ๆ คน พัฒนาตนเอง ในส่วนวิชาชีพอยู่ตลอดเวลา สามารถแบ่งงานให้เหมาะสม
กับคน

วัฒนะ สังวาลย์ (2542, หน้า 116-120) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตพื้นที่การศึกษา 12 ใน 3 ด้าน ผลปรากฏว่า คุณลักษณะด้าน
ภูมิรัฐ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับได้ดังนี้ ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมาย
ระเบียบคำสั่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ธุรการ การเงิน พัสดุ และการบริหารงานวิชาการ
อย่างถูกต้อง รู้จักเลือกใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานและรู้จักบำรุงขวัญและกำลังใจรวมถึงการพัฒนา
บุคลากรให้มีคุณภาพอย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการนิเทศการศึกษา
และพัฒนาหลักสูตร ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในด้านการเป็นครูผู้สอนและประสบความสำเร็จใน
ด้านนี้มาก่อน ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในแนวปฏิบัติในด้านขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม
ของชุมชน คุณลักษณะด้านภูมิฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารควรรู้จัก
วางตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลทางการปกครอง รู้จักใช้วาจา คำพูดที่สุภาพ
กับคนทุกระดับ ควรเก็บและควบคุมอารมณ์โกรธหรือความไม่พอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน
ผิดพลาดหรือทำให้ไม่พอใจ ควรเป็นผู้แต่งกายดีสุภาพเรียบร้อยและเหมาะสมกับสถานภาพของตน

เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร เป็นผู้กระฉับกระเฉง ว่องไว เข้ากับคนทุกระดับได้ง่ายและไม่เคอะเขิน เป็นกันเองไม่ถือตัว สนใจเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม ด้านความเป็นผู้นำ แสดงความเห็นอกเห็นใจอย่างจริงใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเดือดร้อน ตั้งใจและกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการบริหารจนกว่างานจะสำเร็จ มีความตื่นตัวต่อความเคลื่อนไหวและปรากฏการณ์ใหม่ ๆ ทางการศึกษา และคอยกระตุ้นให้ครูได้ศึกษาและหาทางนำมาปฏิบัติ ให้ความสนใจที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลทำงานอย่างเต็มที่ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม และใช้ประสบการณ์มาช่วยปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความสามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วทันเวลา กระจายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบตามความสามารถของแต่ละคนให้มากที่สุด รับผิดชอบโดยตรงกับความผิดพลาดที่เกิดจากการบริหารงาน ผิดพลาดหรือผลจากการสั่งงานของตน ต้องกล้าพูดหรือกระทำในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานเห็นว่าถูกต้อง แม้ว่าจะขัดกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา สามารถที่จะให้คำพูดโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเห็นคล้อยและร่วมมือกับโรงเรียน ต้องเรียนรู้สถานการณ์ใหม่ ๆ และกล้าที่จะทดลองปฏิบัติ

จรินทร์ หลังสัน (2542, หน้า 68) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่าง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ วิทยาลัยสารพัดช่างกรมอาชีวศึกษา พบว่า ใน 3 ด้านพิสัย คือ พุทธิสัย เจตพิสัยและทักษะพิสัย ดังนี้ ด้านพุทธิพิสัย ได้แก่ เข้าใจในวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย รู้หลักการบริหารวิทยาลัย รู้หลักการบริหารวิชาการ รู้หลักการบริหารงานบุคลากร รู้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รู้ด้านกิจการนักเรียน นักศึกษา รู้วิธีประเมินคุณค่าบุคลากร รู้ด้านการเงินการบัญชีและวิธีการงบประมาณ รู้ด้านงานพัสดุครุภัณฑ์ (ภูมิรู้) ด้านเจตพิสัย ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม กล้าตัดสินใจ เสียสละ ให้แก่ราชการ อุทิศเวลาให้แก่ราชการ รักษาประโยชน์ของราชการ รักษาเกียรติยศของผู้ร่วมงาน มีความเมตตากรุณา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอและรักษาวินัยในตนเอง (ภูมิธรรม) ด้านทักษะพิสัย ได้แก่ ความสามารถในการเป็นประธานในที่ประชุม สามารถวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน เป็นสื่อกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับครูอาจารย์ยกย่องชมเชย ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล สามารถพัฒนางานด้านวิชาการ ดูแลเอาใจใส่ในสุขทุกข์ของครูอาจารย์ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของงานทุกลักษณะงาน (ภูมิฐาน) จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ไม่แตกต่างกัน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งสามด้านอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 104-105) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคาดหวังว่า

ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษา และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นข้อค้นพบดังกล่าว เป็นคุณลักษณะใหม่ที่เกิดขึ้นในช่วงการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ซึ่งมีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา การให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเห็นได้ว่าระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาใหม่โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรงนั้นทำให้สถานศึกษามีอำนาจเบ็ดเสร็จ ภารกิจเพิ่มมากขึ้น การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งต่างจากการบริหารและจัดการศึกษาที่ผ่านมาเป็นระบบที่ผูกขาดโดยภาครัฐฝ่ายเดียว มีรูปแบบการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจโดยส่วนกลาง และมีการจัดการที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ ใช้วิธีการสั่งการตามสายงานเป็นหลัก ไม่มีระบบการตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานและผลงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากสังคม เพราะฉะนั้นในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้รับนโยบายคำสั่งจากส่วนกลางไปปฏิบัติ ทำให้ผู้บริหารขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความกระตือรือร้นที่จะใฝ่เรียนใฝ่รู้วิทยาการใหม่ ๆ ผู้บริหารขาดการพัฒนาคุณลักษณะของตนเองให้เหมาะสมต่อการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

ฉันทกร ชินวงศ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ในทัศนะของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลิกภาพ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก และความรู้ความสามารถ ความเป็นผู้นำ เทคนิคการประชุม อยู่ในระดับปานกลาง ครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด และบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ และเทคนิคการประชุม อยู่ในระดับมาก ครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษาที่มีเพศและประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ โดยรวมมีความแตกต่างกัน

ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริง จำแนกตามเพศ โดยรวมมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ แตกต่างกัน

อำนาจ ถักดีเสนาหา (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรายด้านพบว่า ด้านการเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภูมิธรรมและการรักษาวินัย ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า โดยภาพรวมและจำแนกตามตำแหน่งทางการศึกษาแตกต่างกัน

สุชิน บุญพร้อม (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ตามทัศนคติของครูโรงเรียนสงเคราะห์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากและมากที่สุดทุกด้าน คือ ด้านภูมิธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ต่องานในหน้าที่ ความยุติธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ความกล้าที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ และกล้ารับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง หากเกิดความผิดพลาด และความคิดเห็นด้านภูมิรู้ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารบุคคลและพัฒนาบุคลากร ความรู้เรื่องในกฎระเบียบเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและพัสดุ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการบริหารการศึกษา นโยบายการศึกษา ความสามารถในการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ความรู้ความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายของการจัดการศึกษา

ปรีชา เพ็ชรกรรจ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบและการตัดสินใจ ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกัน

คณัฏ สันตยากร (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา

ภาคตะวันออก 3 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 3 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

กนกกรานต์ คชชะ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ด้านทักษะด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะนิสัย และด้านความรู้ ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะนิสัย ด้านทักษะ และด้านความรู้ เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แมกนุสัน (Magnuson, 1971, pp. 78-91) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ด้านอาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว ได้สรุปคุณลักษณะ ไว้ดังนี้

1) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่น่าเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ รู้จักใช้ช่องว่างแห่งอำนาจหน้าที่

2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีวิจรรณญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างไกล เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 7-6) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำโดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) บุคลิกภาพ ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่าผู้นำควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ มีเขาวนปัญญาดีมีความคิดอ่านเฉียบแหลมกว่า มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการอ่าน คิดตามความก้าวหน้าทางวิชาการหรือในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ทำให้มีความรู้ทันสมัยและกว้างไกล เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจในงานที่ทำ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอ หรือรู้แหล่งที่จะไปสอบถามปรึกษาหาหรือได้ ชอบกิจกรรมหรืองานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัว กระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมสังคมกับกลุ่ม เข้ากับคนได้ทุกชั้นโดยไม่เคอะเขินมีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี มีฐานะพอเลี้ยงตนเองให้อยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่ม ไม่มีหนี้สินหรือหยาบยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานะของตำแหน่งด้อยลง ส่วนปริมาณคุณภาพ คุณสมบัติ และทักษะที่สำคัญของหัวหน้างานขึ้นอยู่กับสภาพงานที่บริหารอยู่

2) บุคลิกลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่าผู้นำควรมีบุคลิกลักษณะเหนือบุคคลอื่นในเรื่องต่อไปนี้ ความสามารถในการเข้าสังคมเข้ากับคนได้ทุกระดับ โดยปราศจากอาการหวาดกลัวเคอะเขินรู้จักวิทยาในการพูดคุยกับคน ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ และเป็นผู้ที่มีมารยาทสังคมที่ดี มีความคิดริเริ่มสามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ มีความอดทน ทนทานต่อความยากลำบาก ทนงานหนักได้ อดทนต่อปัญหารอบด้านได้โดยไม่เสียกำลังใจ รู้วิธีการทำงาน รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำและรู้กว้างไกลทำให้งานสำเร็จได้เร็วและมีคุณภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจขอบเขตความสามารถของตนเองหมั่นศึกษาหาความรู้ เพื่อเสริมคุณค่าของตน ให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และเมื่อจำเป็นต้องชี้แจงแสดงผลก็สามารถทำได้โดยมีหลักฐานอ้างอิง มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่วว่องไว และสามารถที่จะวิเคราะห์และคาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้อง แม่นยำ มีความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงาน ให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น เป็นผู้มีชื่อเสียงโด่งดัง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีผลงานเป็นที่ประจักษ์แล้วหรือเป็นที่รู้จักของคนส่วนมาก โดยเฉพาะในเรื่องหน้าที่การงานและมีชื่อเสียงในทางที่ดี มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์ของที่เก่าให้เป็นของใหม่ที่นำสนใจ มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้คำพูดและการเขียนที่มีประสิทธิภาพกะทัดรัด เข้าใจง่ายสละสลวย นุ่มนวล นอกเหนือจากสิ่งที่กล่าวข้างต้นแล้วยังได้พบว่าสิ่งจำเป็นบางประการสำหรับบุคลิกลักษณะของผู้นำได้แก่ ความสุขุมรอบคอบ ซื่อสัตย์และยุติธรรม

เอกกานท์ (Eckhant, 1978, pp. 562 – 563–A) ได้ศึกษาเกณฑ์คัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีลัทธิอิลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน และพบว่ามีความต้องการครูใหญ่ 10 ลักษณะแรก คือ การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีทักษะในการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ มีการปรับตัวโดยรอบคอบ มีลักษณะทางศีลธรรม มีสติปัญญา มีสุขภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์

บาส (Bass, 1981, pp. 65-66) ได้ศึกษาผลงานวิจัย ของสต็อกคิสส์เกี่ยวกับบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้

1) บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ มีเขาวนปัญญาดี มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัย และกว้างขวาง ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี

2) บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารจะมีบุคลิกลักษณะ ดังนี้ คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาททางสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงานเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่นและมีความสามารถในทางกีฬา

ฮัฟฟีน (Huffines, 1984, pp. 705; อ้างถึงใน อภิรักษ์ ทองจรัส, 2545, หน้า 65) เรื่องรูปแบบแท็กซี่โซโนมิคซ์ เพื่อการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้อง ศึกษาสภาพแวดล้อม โดยต้องคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติตลอดจนปฏิสัมพันธ์กับสังคม

ไรซ์ (Rice, 1991, pp. 378–A) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาตามทฤษฎีของอาจารย์ใหญ่ และครูโรงเรียนประถมศึกษาเขตแม่น้ำซาวานนาห์ ตอนกลางของรัฐจอร์เจีย โดยทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของทฤษฎีของอาจารย์ใหญ่

และครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องต่อไปนี้เป็นแบบอย่าง ความสามารถในการประนีประนอม ความอดทนต่อความไม่แน่นอน ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน การวางแผน ความอดทนต่อการขาดระเบียบวินัย การรู้จักบทบาทของตนเอง การมีวิจรรย์ญาณ การเน้นผลงาน ความสามารถในการบูรณาการ มุ่งความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างทรศนะของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในด้านความสามารถ

โฮลโลมอน (Hollomon, 1999, pp. 605–A) ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ พบว่าคุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ด้วยตนเอง และต้องเป็นผู้ที่มีคุณค่าทางจิตใจซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีจิตใจดี มีความรู้สึกนึกคิดที่ดี มีน้ำใจ และมีจิตวิญญาณที่ดี คุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่อยู่ที่การเสียสละเพื่อให้ได้งานที่ต่อเนื่อง โดยมีแรงจูงใจในการทำงานที่ใช้เงินน้อยแต่ได้งานมาก และเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง

เอดมอนสัน และคนอื่น ๆ (Edmonson, et al., 1983, pp. 78-79; อ้างถึงใน กนกกรานต์ คชชะ, 2550, หน้า 35) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและได้สรุปว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีคุณลักษณะที่ดี ดังนี้ เป็นผู้มีวัฒนธรรม เป็นผู้มีความคิดและมองการณ์ไกล มีความสามารถในการเชิงบริหาร มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น ๆ มีความเป็นนักวิชาการ มีความรู้ในวิชาชีพ มีอุดมการณ์ในอาชีพและการปฏิบัติงาน

จากการนำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมด แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้บริหารได้รับการยอมรับว่า มีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา หรือองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย จึงมีการวิจัยศึกษาค้นคว้า กันอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ หลากหลาย การศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง สถานศึกษา องค์การ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.5 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิด เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จะเชิงเทรา เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ยึดกรอบแนวคิดของ วิจิตร ศรีสอ้าน (2539, หน้า 20) ที่กล่าวถึง
คุณลักษณะของผู้บริหาร ควรมีไตรภูมิ ดังนี้

- 1) คุณลักษณะด้านภูมิรู้
- 2) คุณลักษณะด้านภูมิธรรม
- 3) คุณลักษณะด้านภูมิฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี