



การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

โดย

นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์

คุชฌ์นิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุชฌ์บัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

โดย

นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์

คุยฉินพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุยฉินพนธ์บัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DEVELOPMENT OF INSTRUMENT AND INDICATORS OF
EFFECTIVE SCHOOL ADMINISTRATOR

By
Somtawin Chusap

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2007

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้คณาจารย์เรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือและ
ตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ” เสนอโดย นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์ เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี นิลกรณ์

คณะกรรมการตรวจสอบคณาจารย์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะดังกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเมธ เดียวอิสระ)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี นิลกรณ์)

...../...../.....

46252804 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ/คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

สมถวิล พูทรัพย์ : การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณูปนิพนธ์ : ผศ. ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์, รศ. ดร. ขนอม ชินะดังกู และ ผศ. ดร.ปราณี นิลกรณ์. 500 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 2) ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ วิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยตามหลักการแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 2) การวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และ 3) การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จำนวน 228 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 228 คน และครู ในโรงเรียนเดียวกัน จำนวน 228 คน รวมทั้งสิ้น 456 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) และแบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaires) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 17 คุณลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะทางกาย 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 3) คุณลักษณะทางสังคม 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล 5) คุณลักษณะด้านความรู้ 6) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน 7) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ 8) คุณลักษณะทางแรงจูงใจ 9) คุณลักษณะทางทักษะ 10) คุณลักษณะด้านการบริหาร 11) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม 12) คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ 13) คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น 14) คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน 15) คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน 16) คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม และ 17) คุณลักษณะด้านทัศนคติ

2) ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด 171 ตัวบ่งชี้คือ ตัวชี้วัดที่ 1) คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร ประกอบด้วย 68 ตัวบ่งชี้ ตัวชี้วัดที่ 2) คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย 25 ตัวบ่งชี้ ตัวชี้วัดที่ 3) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 25 ตัวบ่งชี้ ตัวชี้วัดที่ 4) คุณลักษณะด้านความรู้ ประกอบด้วย 17 ตัวบ่งชี้ ตัวชี้วัดที่ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย 21 ตัวบ่งชี้ ตัวชี้วัดที่ 6) คุณลักษณะด้านทัศนคติ ประกอบด้วย 11 ตัวบ่งชี้ และตัวชี้วัดที่ 7) คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

3) การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในภาพรวมตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด 171 ตัวบ่งชี้ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน เท่ากับ 0.9937 ตัวชี้วัดที่ 1) คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน เท่ากับ 0.9891 ตัวชี้วัดที่ 2) คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน เท่ากับ 0.9726 ตัวชี้วัดที่ 3) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน เท่ากับ 0.9590 ตัวชี้วัดที่ 4) คุณลักษณะด้านความรู้ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน เท่ากับ 0.9571 ตัวชี้วัดที่ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน เท่ากับ 0.9644 ตัวชี้วัดที่ 6) คุณลักษณะด้านทัศนคติ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน เท่ากับ 0.9475 และตัวชี้วัดที่ 7) คุณลักษณะทางกาย มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน เท่ากับ 0.7563

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณูปนิพนธ์ 1.....2.....3.....

46252804 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : THE INDICATORS OF EFFECTIVE SCHOOL ADMINISTRATOR/ THE EFFECTIVE SCHOOL
ADMINISTRATOR

SOMTAWIN CHUSAP : THE DEVELOPMENT OF INSTRUMENT AND INDICATORS OF EFFECTIVE SCHOOL
ADMINISTRATOR. DISSERTATION ADVISORS : ASST. PROF. PRASERT INTARAK, EdD., ASSOC. PROF. CHUANCHOM
CHINATANGKUL, PhD., AND ASST. PROF. PRANEE NILAKORN, PhD. 500 pp.

The purposes of this research were to determine : 1) the effective school administrators' characteristics. 2) the indicators of effective school administrator. 3) the instrument and indicators of effective school administrator. The research procedures consisted of 3 steps as follow : 1) Analyze the research conceptual frameworks based on principles, concepts and theories of effective school administrators' characteristics. 2) Analyze the indicators of effective school administrator and 3) Develop the instrument and indicators of effective school administrator. The samples consisted of 228 Municipality and Muang Pattaya Schools. The respondents were 228 school administrators and 228 teachers totally 456 persons. The research instruments were the structured interview and the questionnaires. The statistics in analyzing the data were frequency, percentage (%), mean ($\bar{X}$), standard deviation (S.D.), and factor analysis.

The research findings revealed that :

1) The effective school administrator included 17 characteristics such as : 1) the physical characteristics, 2) the personality characteristics, 3) the social background characteristics, 4) the personal background characteristics, 5) the knowledge background characteristics, 6) the ability in practical characteristics, 7) the professional characteristics, 8) the motive characteristics, 9) the skilled characteristics, 10) the administrative characteristics, 11) the ethical characteristics, 12) the leadership characteristics, 13) the ability in interpersonal relations characteristics, 14) the ability in strategic planning characteristics, 15) the ability in community leadership characteristics, 16) the ability in religious, cultural, and ethical leadership characteristics, and 17) the attitude characteristics.

2) The indicators of effective school administrator included 7 indicators and 171 items such as : The first indicators were the administrative skills characteristics consisted of 68 items, the second indicators were the ability in religious, cultural, ethical leadership and community relationship characteristics consisted of 25 items, the third indicators were the personality characteristics consisted of 25 items, the fourth indicators were the knowledge background characteristics consisted of 17 items, the fifth indicators were the ethical characteristics consisted of 21 items, the sixth indicators were the attitude characteristics consisted of 11 items, and the seventh indicators were the physical characteristics consisted of 4 items.

3) The development of instrument and indicators of effective school administrator included 7 indicators and 171 items with the internal consistency reliability 0.9937. When considered internal consistency of each indicator, the administrative skills characteristics had 0.9891 internal consistency reliability, the ability in religious, cultural, ethical leadership and community relationship characteristics had 0.9726 internal consistency reliability, the personality characteristics had 0.9590 internal consistency reliability, the knowledge background characteristics had 0.9571 internal consistency reliability, the ethical characteristics had 0.9644 internal consistency reliability, the attitude characteristics had 0.9475 internal consistency reliability, and the physical characteristics had 0.7563 internal consistency reliability.

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakom University

Academic Year 2007

Student's signature.....

Dissertation Advisors' signature 1.....2.....3.....

กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะดังกูร แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์ แห่งภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และรองศาสตราจารย์ ดร. สุเมธ เดียววิเศษ อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร และอาจารย์ ดร. วัชณี เชาว์ดำรงค์ แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด แนะนำแนวทางในการศึกษาวิจัย และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี นิลกรณ์ แห่งภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และคุณสิริกัลยา ประมวล นักศึกษาปริญญาโทมหาบัณฑิต ปีที่ 2 สาขาวิชาสถิติประยุกต์ ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัย สุขเอี่ยม ดร.สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ ดร.สมบัติ เดชบำรุง ดร.จามจุรี จำเมือง ดร.สาธิต รื่นเรืองใจ ดร.สุนทรี คำเพ็ง และดร.นิตย์ ไรจน์รัตนวณิช ซึ่งได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูงด้านนโยบาย ระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น รวมทั้งนายกเทศมนตรี ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้สัมภาษณ์เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลัดดา สุวรรณกุล ดร.สมใจ เดชบำรุง คุณทวิสิทธิ์ นิ่งแก้ว คุณปราณี นิ่งแก้ว คุณพิสมร วิญญูกุล คุณพ่อสว่าง ชูทรัพย์ คุณแม่สมนึก ชูทรัพย์ คุณลุงประยุทธ์ ศิริบุญ คุณป้าถนิม ศิริบุญ คุณฉันทนา ภู่งัง และเพื่อนนักศึกษาปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 1 และ รุ่นที่ 2 ทุกคน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจในการดำเนินงานจนทำให้คุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฏ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
ข้อคำถามของการวิจัย.....	11
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	38
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	39
ตอนที่ 1 การจัดการศึกษาของเทศบาล.....	40
ความเป็นมาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาล.....	40
หลักการและวิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น.....	41
แนวทางการบริหารการศึกษาของท้องถิ่น.....	42
วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่น.....	43
ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น.....	43
วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น.....	44
นโยบายในการจัดการศึกษาท้องถิ่น.....	45
การบริหารการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา.....	47
การบริหารงานของสำนัก/กองการศึกษา.....	49

บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.....	49
ความหมายของคุณลักษณะ.....	49
สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ.....	50
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัด.....	172
ความหมายของเครื่องมือ.....	172
ความหมายของตัวชี้วัดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ.....	173
วิธีการพัฒนาตัวชี้วัด.....	178
ลักษณะสำคัญของตัวชี้วัด.....	181
ลักษณะที่ดีของตัวชี้วัด.....	181
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัด.....	181
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือ.....	183
ความตรงภายในและความเชื่อมั่นของตัวชี้วัด.....	184
ชนิดของตัวชี้วัด.....	185
ประโยชน์ของตัวชี้วัด.....	185
สรุป.....	186
3 การดำเนินการวิจัย.....	187
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	187
ระเบียบวิธีวิจัย.....	191
แผนแบบการวิจัย.....	191
ประชากร.....	192
กลุ่มตัวอย่าง.....	193
ตัวแปรที่ศึกษา.....	195
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	201
การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ.....	204
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	208

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	208
ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล.....	210
การประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม.....	211
สรุป.....	214
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	216
ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ.....	216
1.1 การศึกษาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis).....	216
1.2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ....	218
1.3 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพจากการวิเคราะห์เนื้อหาและการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	218
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ....	223
2.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	223
2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็น คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.....	226
2.3 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) (ครั้งที่ 1).....	246
2.4 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model) (ครั้งที่ 2).....	265
ตอนที่ 3 การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ.....	292
การหาค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายในของ ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.....	292

บทที่	หน้า
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	294
สรุปผลการวิจัย.....	295
อภิปรายผล.....	296
ข้อเสนอแนะ.....	373
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	373
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	374
บรรณานุกรม.....	375
บรรณานุกรมภาษาไทย.....	375
บรรณานุกรมภาษาต่างประเทศ.....	385
ภาคผนวก.....	390
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์.....	391
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	397
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	409
ภาคผนวก ง หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย (Try Out)	413
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม)	416
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	427
ภาคผนวก ช เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม) ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2.....	440
ภาคผนวก ซ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ครั้งที่ 2.....	463
ภาคผนวก ฌ ผลการหาค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายในของ ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.....	473

บทที่

หน้า

ภาคผนวก ญ	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายด้าน ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.....	487
ภาคผนวก ฎ	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมของคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.....	497
ประวัติผู้วิจัย.....		500

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	194
2	ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์.....	205
3	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	224
4	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละตัวแปร ที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.....	227
5	ลำดับตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	247
6	ตัวชี้วัดที่ 1 คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร.....	248
7	ตัวชี้วัดที่ 2 คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน.....	253
8	ตัวชี้วัดที่ 3 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ.....	257
9	ตัวชี้วัดที่ 4 คุณลักษณะด้านความรู้.....	259
10	ตัวชี้วัดที่ 5 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม.....	261
11	ตัวชี้วัดที่ 6 คุณลักษณะด้านทัศนคติ.....	263
12	ตัวชี้วัดที่ 7 คุณลักษณะทางกาย.....	264
13	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t - test ของตัวชี้วัดที่ 1 คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร.....	266
14	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t - test ของตัวชี้วัดที่ 2 คุณลักษณะด้านความสามารถ ในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน.....	274

15	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t - test ของตัวชี้วัดที่ 3 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ.....	278
16	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t - test ของตัวชี้วัดที่ 4 คุณลักษณะด้านความรู้.....	281
17	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t - test ของตัวชี้วัดที่ 5 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม.....	284
18	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t - test ของตัวชี้วัดที่ 6 คุณลักษณะด้านทัศนคติ.....	286
19	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t - test ของตัวชี้วัดที่ 7 คุณลักษณะทางกาย.....	289
20	ค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) ของตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.....	292

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	37
2 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของเทศบาล.....	47
3 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของเมืองพัทยา.....	48
4 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	190
5 แผนแบบการวิจัย.....	192
6 ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.....	291

บทที่ 1

บทนำ

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ การศึกษานับว่ามีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ เนื่องจากความสามารถและศักยภาพในการพัฒนาประเทศขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ของคนในชาติ ประเทศที่พลเมืองมีการศึกษาค่อนข้างดีเปรียบในการแข่งขันเสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านเกษตรกรรม หรืออุตสาหกรรม¹ ด้วยเหตุที่การศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาจึงเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองของคนเรา คนที่ได้รับการศึกษาอย่างเหมาะสมก็คือคนที่จะสามารถใช้ชีวิตได้อย่างถูกต้องตามครรลองคลองธรรมและได้รับสิ่งดี ๆ การศึกษามีใช่เป็นเพียงการใช้ชีวิตระยะเวลาหนึ่งในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นเหมือนปัจจัยในการดำรงชีวิตที่ทุกคนแสวงหา และเพิ่มพูนอยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาตนเอง ครอบครัวยุคใหม่ การทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้า และความมั่นคงของประเทศ ยิ่งในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์ที่นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ไปจนถึงรูปแบบการใช้ชีวิตและวัฒนธรรมใหม่ ๆ มาสู่สังคมไทย การศึกษายังเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยให้คนมีหลักคิด รู้จักใคร่ครวญ เลือกรับ ปรับตัวกับเหตุการณ์ และสิ่งใหม่ ๆ ที่เข้ามาสู่ชีวิตตลอดเวลา ระบบการศึกษาจะต้องตอบสนองการทำงานในยุคข้อมูลข่าวสาร การสอนต้องส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการมากกว่าที่เป็นมาในอดีต บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนและครูสอนจะต้องเปลี่ยนแปลง²

¹ไพฑูริย์ แจ่มพงษ์ และอรุณ จันทวานิช, “การศึกษา : แนวทางการพัฒนาคุณภาพ,” วารสารวิชาการ 2 (กันยายน 2542) : 2 – 12.

²สมศักดิ์ สินธุระเวชชัย, “การประกันคุณภาพการศึกษา,” วารสารวิชาการ 4 (เมษายน 2541) : 30 – 31.

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารและการจัดการศึกษาและมีคุณลักษณะที่สำคัญทั้งในด้านวิชาชีพและส่วนตัว เพื่อจัดดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการศึกษา³ ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ การบริหารกิจการใด ๆ เกี่ยวกับสาธารณะมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้ธุรกิจต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการไปด้วยดี และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว อย่างไรพรหมแดน และกระทบกระเทือนไปทุกประเทศทั่วโลก ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 53 ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ได้ต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหารการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่องค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษากำหนด ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง นั่นคือ จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ⁴ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการบริหารเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามแนวทาง หลักการและมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนำไปสู่การบรรลุผลตามการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) การประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา การบริหารโดยองค์กรคณะบุคคล การประเมินภายใน และการประเมินภายนอก และการที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นมืออาชีพและเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งจำต้องมี

³สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. (2545 ข) (กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายแผน และมาตรฐานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ), 1 – 4.

⁴ธีระ รุณเจริญ, “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้,” ใน ธีระ รุณเจริญ, บรรณาธิการ, การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : เขตโล่การพิมพ์, 2545), 13.

สมรรถภาพทั้งความรู้ ทักษะ และมีคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพ จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง⁵

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์การทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารหลายอย่างประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการบริหารจัดการ ในบรรดาทรัพยากรที่กล่าวมานี้ ทรัพยากร “คน” นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหาร ทั้งนี้เพราะคนเป็นทั้งผู้ที่ทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรการบริหาร รวมถึงเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ด้วย เป้าหมายสำคัญของการบริหารองค์การอยู่ที่ประสิทธิผลของงาน ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ในขณะเดียวกันก็ต้องรักษากำลังคน และบรรยากาศการทำงานที่ดีไว้ด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากปัจจัยหนึ่ง คือ ผู้บริหารองค์การ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการดำเนินการ ในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกัน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถได้สูงสุด เพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่ และเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จด้วยดี อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จของการบริหารงานเป็นผลมาจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์การ ภายใต้การนำของผู้บริหารในองค์การนั้นๆ ดังนั้น การที่องค์การใด ๆ ก็ตามจะประสบความสำเร็จและพัฒนาไปได้ด้วยดี จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารองค์การที่มีความสามารถมีภาวะผู้นำสูงและสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์การจะทำหน้าที่บริหารงานต่าง ๆ ในองค์การให้ดำเนินไปด้วยความพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วเรียบร้อย ประหยัดกำลังคน กำลังทรัพย์ และบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ นอกจากขึ้นอยู่กับผลงานโดยส่วนรวมของทุกฝ่ายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การอีกด้วย เพราะผู้บริหารองค์การ

⁵สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. (2545 ข), 8.

เป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ด้วยความพึงพอใจมีความสุขกับหมู่คณะและอาชีพของตน⁶ ผู้บริหารองค์การจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการ ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยรวม นอกจากนี้ผู้บริหารองค์การต้องอาศัยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานและบริหารคนให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ ความร่วมมือและการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างความสำเร็จของการบริหารงาน การที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้นั้นขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำและการแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าผู้บริหารองค์การและผู้ได้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การที่มีประสิทธิภาพ

ในองค์การทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการ และจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้สถานศึกษาดำรงคงอยู่และเจริญก้าวหน้า⁷ ภารกิจดังกล่าวจะครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานให้มีสมรรถภาพเข้มแข็งสร้างรูปแบบการจัดการที่ดีเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจวิธีการและกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกัน ให้สมาชิกมีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกันและให้ความร่วมมือกับผู้บริหารด้วยดี⁸ ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นการค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่ดีและเอื้อต่อความสำเร็จนับว่าเป็นที่สนใจในหมู่นักวิชาการต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อต้องการที่จะหาข้อสรุปว่า ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรมีคุณลักษณะอย่างไร และผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างกันจะส่งผลต่อความสำเร็จแตกต่างกันหรือไม่ ดังเช่น วูดส์ (Woods) ได้ทำการศึกษาผู้นำประเทศ จำนวน 14 ประเทศ ซึ่งทั้งหมดมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการปกครองประเทศ โดยได้แบ่งระดับของลักษณะเป็น 3 ระดับ ได้แก่ เข้มแข็ง (strong) ธรรมดาสามัญ (mediocre) และอ่อนแอ (weakness) สัมพันธ์กับสถานภาพทางเศรษฐกิจ

⁶ วิจิตร วรุตบางกูร, “ของฝากผู้บริหาร บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ,” วารสารประชาบาล 10 (กุมภาพันธ์ 2521): 14 – 18.

⁷ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525), 49.

⁸ วิจิตร วรุตบางกูร, “ของฝากผู้บริหาร บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ”, 15.

และการเมือง ผลปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ผู้นำประเทศที่เข้มแข็งสามารถบริหารให้ประเทศชาติรุ่งเรือง ผู้นำที่ธรรมดาสามัญก็นำประเทศไปได้ระดับกลาง ๆ ส่วนผู้นำที่อ่อนแอก็จะทำให้ประเทศไม่เจริญรุ่งเรือง⁹ จากผลการวิจัยจะเห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสำเร็จได้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาอีกมากมายที่พยายามแสวงหาคุณลักษณะของบุคคลและภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังเช่น สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้ทดสอบเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ความฉลาดและความสามารถพิเศษ (intelligence and aptitude) บุคลิกภาพ (personality) การจูงใจในงานและผลการปฏิบัติงาน (task motivation and performance) และทักษะทางสังคม (social competence) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้ที่เป็ผู้นำนั้นมีคะแนนคุณลักษณะดังกล่าวสูงกว่าผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญ ผลงานวิจัยยังพบอีกว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีความฉลาด รู้สึ่วต่อความต้องการและความตั้งใจของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์ได้อย่างดี พร้อมทั้งมีอุปนิสัยที่จำเป็น เช่น มีความรับผิดชอบ (responsibility) มีความคิดสร้างสรรค์ (initiative) มีความมุ่งมั่น (persistence) และมีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) อีกด้วย ผลการวิจัยยังทำให้ได้ทราบอีกว่าผู้นำที่ดี จะมีความสามารถในการจัดระเบียบงาน มีความกระฉับกระเฉงในการให้ความร่วมมือโดยมีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวา และมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าประสงค์ มีความกล้าหาญ และมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา มีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสถานการณ์ทางสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีเอกลักษณ์ส่วนตัว รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน เต็มใจรับผลกระทบจากการตัดสินใจและการกระทำ พร้อมในการเผชิญกับความเครียด พร้อมที่จะทนต่อความอึดอัดและความล่าช้า พร้อมที่จะเผชิญกับภาวะกดดัน มีความสามารถในการกระตุ้นพฤติกรรมผู้อื่น และสามารถจัดโครงสร้างระบบสังคมตามที่ต้องการ

⁹ทองหล่อ เดชไทย, ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544), 11.

คุณลักษณะดังกล่าวเหล่านี้จะช่วยแยกแยะระหว่างผู้นำออกจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ¹⁰ คุณลักษณะผู้นำจึงมีผลต่อภาวะผู้นำ และที่สำคัญคุณลักษณะยังเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์การได้อีกด้วย ดังที่ เมอเชย์ และ ดักลาส (Massie and Douglas) ได้เสนอความเห็นว่าเป็นผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹¹ นอกจากนี้บาร์โตนและคนอื่น ๆ (Bartol and others) ได้เสนอความเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์การทั้งในลักษณะเป็นศูนย์รวมประสาท เป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสาร และเป็นศูนย์รวมของการตัดสินใจขององค์การ โดยแสดงออกในบทบาทต่าง ๆ กัน เช่น บทบาทในเชิงสัมพันธ์บุคคล บทบาทเชิงสารสนเทศ และบทบาทเชิงตัดสินใจ¹² องค์การใดก็ตามที่ผู้นำมีคุณลักษณะที่ดี และใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามหากผู้นำที่ไม่มีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแล้วเป็นไปได้ยากที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าได้

ในการบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อความสำเร็จ หรือกล่าวอีกอย่างว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษาและเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา ดังนั้น เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา¹³ ความสำเร็จหรือการบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ใน

¹⁰ M.R. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 75 – 76.

¹¹ L. J. Massie and J. Douglas, Management : A Contemporary Introduction, 3rd ed. (New Jersey : Prentice – Hall, 1981), 58 – 59.

¹² K. Bartol and others, Management : A Pacific Rim Focus, 2nd ed. (Roseville NSW : McGraw – Hill, 1998), 111 – 112.

¹³ ธีระ รุญเจริญ, รายงานการวิจัย เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎามนตรี, 2545), 4.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ย่อมต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก โดยเฉพาะตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติที่เน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและชุมชน โดยยึดหลักให้สถานศึกษาเป็นฐานที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในระดับปฏิบัติให้มากที่สุด จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการบริหารงานอย่างเต็มที่ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงต้องการผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะใหม่ที่มีความสามารถ มีทักษะแบบใหม่ เพื่อนำสถานศึกษาสู่เส้นทางใหม่ในการปฏิรูปการศึกษา จากการที่มีการกระจายอำนาจและภารกิจสู่สถานศึกษาอย่างมากมายเช่นนี้ เท่ากับเรียกร้องให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น ทั้งในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะจำเป็นจะต้องมีการทำงานร่วมกันและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันสูง

ปัญหาของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดคุณลักษณะในการเป็นผู้นำซึ่งถือได้ว่าเป็นปัญหาและส่งผลกระทบต่อการบริหารและการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษาและการศึกษาโดยรวมเป็นอย่างมาก ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยที่บ่งบอกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังขาดคุณลักษณะในการเป็นผู้นำ เช่น ขาดความรู้ และความสนใจในด้านวิชาการ ขาดคุณธรรม และจริยธรรม¹⁴ และปัญหาสำคัญก็คือปัญหาอันสืบเนื่องมาจากบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารการศึกษา เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความยุติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษานำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับอำนาจหน้าที่ของตน และผู้บริหารสถานศึกษาบางคนขาดความรู้และประสบการณ์ทางการศึกษา นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการมีผู้รับผิดชอบทางการศึกษาหลายฝ่ายทำงานซ้ำซ้อน ขาดการประสานงานที่ดี และอำนาจการตัดสินใจทางการบริหารอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน¹⁵ และจากการประเมินพฤติกรรมการบริหาร

¹⁴ เรื่องเดียวกัน, 4 – 5.

¹⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูประบบการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , 2520) , 52 – 59.

ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง กระทั่งด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึง กระบวนการด้านความเป็นผู้นำต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานอีกด้วย¹⁶ สำหรับการบริหารการศึกษาท้องถิ่นก็ประสบปัญหาและอุปสรรคมากมายเช่นเดียวกัน แม้จะได้มีผู้พยายามจัดทำ ปรับปรุง และแก้ไข ตลอดจนทำตาม แต่ก็ยังไม่บรรลุผลดีเท่าที่ควร จากการศึกษาของกรมการปกครอง เรื่องสถานภาพของการศึกษาเทศบาลและเมืองพัทยา พบว่า ผู้ที่สนใจกับการศึกษามากที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะให้ความสนใจกับการศึกษาน้อยลง ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาจะเป็นผู้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของเทศบาล¹⁷ และในการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัตยานั้น พบว่า ปัญหาสำคัญคือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนใจงานด้านวิชาการ ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ เบื่อหน่ายในการสอบเข้าโรงเรียนมัธยมศึกษาต่ำ ผู้ปกครองไม่นิยมส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนเทศบาล¹⁸ สอดคล้องกับงานวิจัยของสิทธิชัย หิรัญดิษฐ์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลที่ตั้งอยู่ในเขตการศึกษา 7 ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัญหาในการดำเนินงานโรงเรียนคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความยุติธรรมในการบริหารงาน ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงาน

¹⁶สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2542), 74 – 75.

¹⁷กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง, สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น, “การจัดการศึกษาท้องถิ่น,” ใน รวมบทความทางวิชาการเกี่ยวกับเทศบาล (กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2527), 40.

¹⁸กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง, สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, คู่มือประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยา (กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2539), 12.

มากกว่าระบบคุณธรรม ใช้ระบบเผด็จการในการบริหารงาน ไม่ใช้ระบบประชาธิปไตยในการบริหารงาน ตลอดจนขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา¹⁹

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังมีบทบาทหน้าที่สำคัญที่หลากหลายซึ่งบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ มักจะได้รับอิทธิพลจากหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎีทางการบริหารที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคแต่ละสมัย ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกัน ดังที่วิโรจน์ สารรัตนะ ได้ศึกษาวิเคราะห์หลักการแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารที่เป็นกระบวนทัศน์ทางการบริหารใหม่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคสมัยปัจจุบันจะมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นในสถานศึกษาอย่างน้อยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ การเสริมสร้างความมีประสิทธิผลของโรงเรียน การเสริมสร้างความเป็นองค์การวิชาชีพ การเสริมสร้างการตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม การเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเอง การเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ การเสริมสร้างความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การในทางบวก การเสริมสร้างกระบวนการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การเสริมสร้างกระบวนการบริหารหลักสูตรและการสอนที่มีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด²⁰ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อ (1) คุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา (2) ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา และ (3) ประสิทธิภาพขององค์การทางการศึกษา²¹ ดังที่ ถวิล มาตรฐาน เลี่ยม ได้กล่าวไว้ว่า ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาลงความเห็นว่า เป็นเอกฉันท์ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาท

¹⁹สิทธิชัย หิรัญดิษฐ์, “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลที่ตั้งอยู่ในเขตการศึกษา 7” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538), บทคัดย่อ.

²⁰วิโรจน์ สารรัตนะ และคนอื่น ๆ, ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์ (กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์, 2545), 7.

²¹ประสิทธิ์ เขียวศรี, “การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 4.

สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษาและผลสำเร็จของโรงเรียน”²² สอดคล้องกับคำกล่าวของ เฟร็ด เอ็ม.เฮชชิงเกอร์ (Fred M. Hechinger) ที่เขียนไว้ในหนังสือชื่อ “Effective Principal Effective School” ของ ลิพแฮม (Lipham) ดังนี้ “ข้าพเจ้าไม่เคยเห็นโรงเรียนที่เยี่ยมแต่ผู้บริหารแย่ และไม่เคยเห็นโรงเรียนแย่แต่ผู้บริหารเยี่ยม และเป็นที่น่าเสียดายเช่นเดียวกันก็เห็นโรงเรียนยอดเยี่ยมเสื่อมถอยไปในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งความเจริญรุ่งเรืองและการเสื่อมถอยในแต่ละกรณีล้วนมีสาเหตุจากคุณภาพของผู้บริหาร”²³

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผู้กล่าวถึงไว้อย่างมากมาย อย่างไรก็ตาม ในบรรดาความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวถึงนี้ ถือว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาของประเทศ และควรมีการศึกษาวิจัยให้มากขึ้น ทั้งเพื่อเป็นการสร้างสรรค์องค์ความรู้และเพื่อการพัฒนา ซึ่งจากประเด็นนี้ในทางปฏิบัติในประเทศไทยโดยเฉพาะในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ยังไม่มีการศึกษาวิจัยถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นอย่างไร รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพว่าเป็นอย่างไร ทั้งๆ ที่คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และ ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศดังที่กล่าวข้างต้น

จากหลักการและแนวคิดข้างต้นที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและมีความสำคัญในการสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่

²² ถวิล มาตรการเยี่ยม, การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School – Based Management : SBM), พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมารธรรม, 2545), 105.

²³ M. J. Lipham, Effective Principal, Effective School (Reston, VA : National Association of Secondary School Principals, 1981), 68 – 69.

สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มและพัฒนาการของวิชาชีพและสังคม และพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งย่อมจะมีผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำมาสู่ความมีคุณภาพของการผลิตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพสู่สังคมไทยสืบต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อทราบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อทราบตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาปัญหา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามเพื่อแสวงหาคำตอบสำหรับการวิจัย ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะอย่างไร
2. ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร
3. เครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาเพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 2) ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และ 3) พัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยตามหลักการแนวคิดทฤษฎีและข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของนักวิชาการต่างประเทศ ประกอบด้วย (1) แนวคิดของทีด (Tead) มีความเห็นว่าคุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ คือ 1) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ 2) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย 3) มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ 4) มีความกระตือรือร้น 5) มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ 6) มีความฉลาด และ 7) มีความเชื่อมั่นในตนเอง²⁴ (2) แนวคิดของเครทอน (Kreitton) ได้แยกแยะคุณลักษณะผู้นำละเอียดมากขึ้น โดยเน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดี ต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการ คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะจูงใจผู้พบเห็น 3) มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันที่ 6) เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี 10) เตรียมใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด 16) ระวังงานที่ทำ 17) ไม่หมดกำลังใจง่าย ๆ 18) มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา และ 21) ต้องมีศีลธรรม²⁵ (3) แนวคิดของซาชส์ (Sachs) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดี ซึ่งเกี่ยวกับตัวของผู้บริหารเองไว้ว่า 1) ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง 2) ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น 3) ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี และ 4) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน²⁶ (4) แนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ 5 ประการ คือ 1) ความมีชีวิตชีวาและอดทน (vitality and endurance) หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความตื่นตัว คล่องแคล่วว่องไว สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นาน ๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้ 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) หมายถึง ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ 3) ความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่

²⁴Ordway Tead, The Art of Leadership (New York : McGraw – Hill Book Co., 1935), 83.

²⁵Burton W. Kreitton, Leadership for Action in Rural Communities (Illinois : Interstate, 1960), 81.

²⁶Benjamin M. Sachs, Educational Administration : A Behavioral Approach (Boston : Houghton Mifflin Co., 1966), 3 – 4.

ผู้ร่วมงาน วางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับคำตำหนิ โดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ทอดทิ้งในการปฏิบัติหน้าที่ 5) ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) หมายถึง ความเฉียบแหลม มีความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ²⁷ (5) แนวคิดของสแตทและคนอื่น ๆ (Stadt and others) ได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำที่ดี มีดังนี้ 1) คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่น 3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีวิสัยทัศน์ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 9) มีความสามารถในการสื่อความคิด 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญา 12) มีความสามารถในการจัดรูปงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล²⁸ (6) แนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า 2) พื้นฐานทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี 3) สติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี 4) บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และ 6) คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ²⁹ (7) แนวคิดของเทรวาธาและนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำไว้ 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 และความสามารถที่จะร่วมงาน และ 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จ และความ

²⁷ Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1968), 21 – 22.

²⁸ Ronald W. Stadt and others, Managing Career Education Programs (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall., 1973), 49 – 53.

²⁹ R. M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 74 - 75.

รับผิดชอบ³⁰ (8) แนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 5 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตัดสินใจ ทันท่วงที เหตุการณ์ การใช้เวลา และภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี 2) ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้ 3) ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน 4) ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรมด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน และ 5) ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป³¹ (9) แนวคิดของกริฟฟิท (Griffiths) ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหารว่ามี 7 ประการ คือ 1) การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี โดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ 2) การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะนำแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ คือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 5) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการพูดชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 6) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการ

³⁰R. L. Trewatha and G. M. Newport, Management, 3rd ed. (Plano, Texas : Business Publication, 1982), 388.

³¹Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration, 6th ed. (Singapore : McGraw – Hill, 2001), 396 – 397.

ปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย 7) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไม่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อ และมีความเป็นมิตร เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย³² (10) แนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ออกเป็นคุณลักษณะด้านอาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว คือ 1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้ไม่ยึดติด ไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น³³ (11) แนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ที่ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับผู้ที่มีคุณภาพเป็นหลัก 10 ประการ ที่เรียกว่า The 10 – p Model of Quality Leadership โดยกล่าวว่าผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) ได้แก่ มีทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของการเป็นผู้นำเบื้องต้นไว้ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีกล่าวไว้ในทฤษฎีผู้นำมากมาย เช่น ทักษะในการแก้ไขข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีม และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น 2) การมองการณ์ไกล (perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์และยุทธวิธี และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี 3) มีหลักการ (principle) ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ 4) หลักในการทำงาน (platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวางแผนหรือมาตรฐานในการทำงาน หลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว 5) หลักการปกครอง (politics) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะของการเป็นนักปกครอง คือ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคล กลุ่มได้ ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย 6) ความมุ่งประสงค์ (purposing) ได้แก่ ผู้นำที่ดีเวลาปฏิบัติงานควรตั้งความมุ่งหมายในการทำงาน

³²D.E. Griffiths, “Administration Theory,” in Handbook of Research on Education (New York : Kongman, 1956), 112 – 115.

³³W.G. Magnuson, “The Characteristic of Successful School Business Managers” (Doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles, 1971), 74 - 75.

เพราะความมุ่งมั่นจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จ และความผิดพลาด

7) การวางแผน (planning) ได้แก่ การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งมั่นและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ 8) ความยืนหยัด (persisting) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรจะมี ความยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิต ทั้งนี้หมายความว่า ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย 9) การบริหารคน (people) ได้แก่ ยอมรับว่าถ้า ปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จจากงานนั้นจะสำเร็จได้น้อย มาก 10) ความรักองค์กร (patriotism) ได้แก่ ลักษณะความรักองค์กรของหน่วยงานอาจจะดูได้จาก วัตถุประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับ มีการทำงานหลัก มีความตระหนักในสิ่งที่เขากำลังทำอยู่ และทำงาน อย่างมีความหมาย ไม่ใช่ทำด้วยความกระหาย และเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้พยายาม แสวงหาคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานที่เป็นระบบมาก ๆ โดยผันแปรไปตาม หลักการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหลาย ๆ ประการ ผลการวิจัยสรุปคุณลักษณะทั่วไป 3 ประการ ของ ผู้นำที่มีการทำงานเป็นระบบสูง คือ 1) ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะใช้เวลาอกในการทำงานมาก ทำงานหนัก จะทดลองในสิ่งซึ่งสงสัย พยายามศึกษาถึงปัญหาในระบบการทำงาน 2) ผู้นำที่มี ผลการทำงานสูง จะมีความรู้ลึกซึ้งมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบ ไม่ว่าจะเป็น เป็น โครงสร้าง หรือการทำงาน อดีตการทำงาน หรือความมั่นคงในอนาคต มีความต้องการให้ระบบ ประสบความสำเร็จ ต้องการให้ระบบมีส่วนช่วยในสังคม ช่วยสร้างคุณภาพชีวิตคน ซึ่งรวมอยู่ใน ระบบ เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ขององค์กร และคุณค่าที่ได้รับ 3) ผู้นำที่มีผลการทำงาน สูงจะเน้นเรื่องตัวแปรที่สำคัญ ๆ พร้อมทั้งการคำนึงถึงความสำคัญในการตั้งจุดประสงค์และคุณค่า ขององค์กร โดยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นจุดประสงค์สำคัญ³⁴ (12) แนวคิดของปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ บุคคลที่ถามว่า อะไรคือปัจจัยที่ จะทำงานสำเร็จลุล่วง ฉันมีความสามารถและสร้างความแตกต่างให้ออกมาได้อย่างไร อะไรคือ เป้าหมายและภารกิจขององค์กร อะไรคือปัจจัยในการสร้างผลงานและผลลัพธ์ คำว่าชอบคนโน้น ชังคนนี้จะไม่มีในตัวเขา แต่เขาจะไร้ความอดทนกับผลงานที่ไม่ดีของพนักงาน ผู้ที่ไม่กลัวกับความเก่งของผู้อื่นแต่กลับชื่นชอบ³⁵

³⁴ Thomas J. Sergiovanni, "Ten Principles of Quality Leadership," Educational Leadership 39, 5 (1982) : 331 – 336.

³⁵ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์, ผู้นำแห่งโลกอนาคต, แปลโดย วิริญญ์บิร วัฒนา (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2543), 45.

2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของ นักวิชาการในประเทศ ประกอบด้วย (1) แนวคิดของภิญโญ สาธร ที่กล่าวว่า ในการบริหารงาน ต่าง ๆ ในสังคมไทยนั้น ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดู และให้รางวัล 2) มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และ เวลาอันเหมาะสม 3)หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย 4) มีความยุติธรรม และให้ความ เสมอภาคแก่ทุกคน 5) ซื่อสัตย์และสุจริต 6) ตรงต่อเวลา 7) ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน 8) กล้า รับผิด 9) มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด 10) เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ 11) อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ 12) รู้จักเลือกใช้คน 13) อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด 14) ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ 15) ฉลาดที่จะกระตุ้น เตือนผู้น้อยเมื่อล่าช้าหรือผิดพลาด 16) หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้ วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม 17) ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย 18) กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับ คนทุกชั้นได้ 19) ชมคนเป็น และขยันชม 20) ไม่ดุด่า หรือกล่าวพรูสวาทใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 21) รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ 22) ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของ โครงการใหม่ ๆ เสมอ 23) ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย 24) สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงาน ไปปฏิบัติ 25) เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย 26) รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามข้อบังคับ และกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส 27) ระวังจากการประทุษร้ายซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตาม สภาพของวัฒนธรรมไทย 28) มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน 29) รู้จักถนอมน้ำใจคน 30) รู้จักสร้างและระวังรักษามูลค่าลักษณะของตนอยู่เสมอ³⁶ (2) แนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน ซึ่งมีความเห็นว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านพื้นฐานและ ประสบการณ์ (background and experience) ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัย สั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้าน ต่าง ๆ 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถ ด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่าง ๆ 3) ด้าน คุณลักษณะทางกาย (physical attributes) ได้แก่ การมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงและมีสุขภาพจิตที่ดี

³⁶ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), 151 – 152.

4) ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (personality and interest) ได้แก่ ความกระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรับผิดชอบ³⁷ (3) แนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า จะต้องมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความโกรธ ความหงุดหงิด ความก้าวร้าวให้ผู้อื่นเห็น มีสายตายาวไกล มีจิตใจมั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย ยึดได้เมื่อภัยมา มองปัญหารอบข้างเป็นเรื่องง่ายต่อการแก้ปัญหา และสามารถเลือกสรรกลยุทธ์ ในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง เพื่อความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ³⁸ (4) แนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์ ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ คือ 1) การรักษาระเบียบวินัย 2) การเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา 3) มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน 5) ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต 6) มีความตรงต่อเวลา 7) มีความรับผิดชอบต่อองค์กร งาน และลูกค้า 8) ประหยัดค่าใช้จ่ายอย่างสมเหตุสมผล 9) รักษาสุขภาพและออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ 10) มองโลกในแง่ดี³⁹ (5) แนวคิดของอำนาจ วีรวรรณ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ไว้ 7 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้รู้ซึ่งถึงแก่นงาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และพยายามใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา 2) ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก 3) ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลป์ในการดำเนินงานไม่ให้กระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น 4) ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี

³⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 296 – 298.

³⁸ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2531), 2.

³⁹ วิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์, “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,” นักบริหาร 12 (ตุลาคม – ธันวาคม 2535) : 38 – 39.

รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธาและบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย

5) ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตนโดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น 6) ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจ และมีความมานะพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น และยอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะเป็นงานหนักก็ตาม 7) ความเป็นผู้มีคุณธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เพียบพร้อมด้วยศีลธรรม ไม่เอาโรคเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้ โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น⁴⁰

(6) แนวคิดของคณบดี เทียนพุด ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริงและมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม 2) ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการเจรจาสูงใจหรือเป็นนักลอบบี้ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง 5) มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และมีความรับผิดชอบ 6) ประนีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และมีความสามารถในการประสานประโยชน์⁴¹

(7) แนวคิดของวีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้ 1) แสดงความเป็นของแท้ (authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ 2) การมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถจินตนาการภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมมองอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์ และสร้างภาพ (image) ฉายไปในอนาคตได้ว่า

⁴⁰ อำนวย วีรวรรณ, “บัญญัติเจ็ดประการในการสร้างคนให้กลายเป็นบุคคลผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต,” ใน ผู้จัดการ (ฉบับพิเศษ) (2535) : 194 – 199.

⁴¹ คณบดี เทียนพุด, มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536), 203 – 206.

จะมีความเปลี่ยนแปลงอะไรแล้วทำการสื่อสาร (communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

ทราบ 3) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น 4) แสดงความใส่ใจ (focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำงานจึงมีความหมายมาก 5) สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ 6) มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (communication and people skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัดความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจและใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ 7) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น⁴² (8) แนวคิดของศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ 1.1) มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี 1.2) มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี 1.3) มีประสบการณ์ในการบริหาร 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ 2.1) มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม 2.2) มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน 2.3) มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน 3) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีสติปัญญาฉลาด รู้บทบาทตน รับผิดชอบ

⁴² วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, “ว่าด้วยผู้นำ,” วารสารข้าราชการ 39 (กันยายน – ตุลาคม

มีความกล้า แบนเนี่ยน เต็มขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในด้าน การตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ⁴³ (9) แนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธุ์ ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันควรมี คุณสมบัติดังนี้ 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มี วิสัยทัศน์ (vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (strategic management) ได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญใน การกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน 2) สามารถที่จะ วิเคราะห์สถานการณ์ (analyze situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้ บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม 3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในสังคมทั้งภายนอก และภายในองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี 5) ความสามารถในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากรสรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะ ทักษะ ความอดทนอดใจ ความ ไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล 6) มีคุณธรรม และจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติ เพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง ไม่ว่าจะเป็ทางตรงและทางอ้อม⁴⁴ (10) แนวคิดของอภิรมย์ ณ นคร ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของ โรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ 1) สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ 1.1) มีสุขภาพ สมบูรณ์ทั้งทางกายและจิตใจ 1.2) มีความเฉลียวฉลาด 1.3) มีบุคลิกภาพดี 1.4) มีอารมณ์ขัน และ ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ 1.5) มีศีลธรรมจรรยา 1.6) ซื่อสัตย์และมั่นคง 1.7) มีเหตุผล และมีความ

⁴³ ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร : เอ็ดดิสันเพรส โพรดักส์, 2538), 190 – 191.

⁴⁴ เอกชัย กี่สุขพันธุ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538), 19 – 20.

ยุดิธรรม 2) สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่ 2.1) มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ 2.2) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา 2.3) มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ 2.4) มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม⁴⁵ (11) แนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบฉลาด และไหวพริบดี มีความอดสาหะวิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย 2) มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง 3) มีความรู้และประสบการณ์ (knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์ 4) มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้มีพฤติกรรมแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม 5) มีสุขภาพดี (healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ⁴⁶ (12) แนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ ได้พิจารณาคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา และได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาไว้ 2 ประการคือ 1) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ความมีสุขภาพดี ความเฉลียวฉลาด ความประพฤติดี อารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดงซึ่งความคิด ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นต้น 2) คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 2.1) ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

⁴⁵ อภิรมย์ ณ นคร, หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), 12 – 13.

⁴⁶ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล, การบริหารโรงเรียนและกรณีศึกษา เบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 3 (สมุทรปราการ : ขนิษฐการพิมพ์, 2523), 74 – 76.

ความรู้ทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ 2.2)ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียนซึ่งไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษานี้เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาความรู้ที่นำไปประกอบการทำงานได้พอควร 2.3) ประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานหรือผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น 2.4) การฝึกอบรมระหว่างประจำการ ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ได้แก่ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา การเขียนบทความ การอ่านหนังสือเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น⁴⁷ (13) แนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน 3 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ 1.1) ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร 1.2) ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร 1.3) ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่ 2.1) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวาเร่าแรง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ 2.2) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ สุจริต ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลัง อดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง มีอารมณ์ขัน มีวินัย 2.3) บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และ 3) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มุ่งองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน⁴⁸ (14) แนวคิดของ ทองอินทร์ วงศ์โสธร ได้จำแนก

⁴⁷พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2524), 63 – 67.

⁴⁸นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อนงค์ศิลป์, 2525), 39 – 40.

คุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ ออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ความสูง ความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่างหน้าตา น้ำเสียงและฐานะทางการเงิน 2) คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาด และความรับผิดชอบ⁴⁹ (15) แนวคิดของรุ่ง แก้วแดง ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะเปลี่ยนไปโดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง 2) เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม 3) เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี 4) เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ และ 5) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์⁵⁰ (16) แนวคิดของธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ ได้ศึกษารวบรวมกล่าวถึงผู้บริหารมืออาชีพ สรุปได้ว่า จะต้องมีความสมบัติที่สำคัญคือ ความมีวิสัยทัศน์⁵¹ (17) แนวคิดของเกษม วัฒนชัย กล่าวถึงผู้บริหารการศึกษามืออาชีพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คำว่ามืออาชีพ (Professional) และคำว่า ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ซึ่งความเป็นมืออาชีพจะมีเงื่อนไขอยู่ 2 ประการคือ 1) ต้องได้รับการฝึกอบรมตามมาตรฐานของวิชาชีพนั้น ๆ (To be trained according to professional standard) 2) ต้อง common respect ต้องประพฤติปฏิบัติตนจนกระทั่งได้รับความเคารพจาก 2 ฝ่าย คือ จากสมาชิกวิชาชีพเดียวกันและจากประชาชนทั่วไป ดังนั้น ถ้าต้องการมีความเป็นมืออาชีพ มีเงื่อนไข 2 ประการ คือ ต้องฝึกอบรมในวิชาชีพนั้น ๆ และต้องได้รับความไว้วางใจจากคน 2 ฝ่าย คือ

⁴⁹ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความจงรักภักดีของครู : กรณีครูที่เป็นนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,” วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช 5 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2535) : 88 – 89.

⁵⁰รุ่ง แก้วแดง, ปฎิวัติการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, 2541), 278.

⁵¹ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540), 35.

จากเพื่อนนักบริหารเองและจากประชาชนทั่วไป⁵² (18) แนวคิดของอุทัย เดชตานนท์ ได้ให้ทรรศนะว่า นักบริหารมืออาชีพ มีข้อพิจารณาที่จะต้องเปิดกว้างใน 3 ประเด็น คือ 1) นักบริหารมืออาชีพ ต้องกล้าที่จะเสนอตนเองพิสูจน์ผลสำเร็จจากการทำงานของตนเสมอ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีชี้แจงแสดงบทบาทบทยเฉพาะในเชิงประชาสัมพันธ์โดยไร้การพิสูจน์อย่างจริงจัง 2) นักบริหารมืออาชีพ ต้องไม่อาศัยเกราะกำบัง หรือบารมีใด ๆ เข้าช่วยผลสำเร็จจากการทำงาน จะต้องพิสูจน์ได้ว่า ทำได้ด้วยฝีมือ มีชี้แจงด้วยการอาศัยบารมีผู้อื่น หรือด้วยเล่ห์กระเท่ห์ทางการเมือง จนทำให้เกิดปัญหาด้านจรรยาบรรณขึ้นในอีกด้านหนึ่ง 3) นักบริหารมืออาชีพ ไม่ควรอยู่ในภาวะของเด็กหัดเดินหรืออยู่ในระหว่างทดลอง หรือไร้การประเมินในสภาพไม่ต่างกับกฤษฎาสอนน้องที่มีแต่ข้อยกเว้นตลอดเวลา ดังนั้น ความจริงในการเอาตัวเองเข้าเสี่ยงในผลสำเร็จหรือล้มเหลว จึงต้องเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุดที่จะต้องมีส่วนร่วม เช่น แก้วแก้ว หรือ เจ้าของกิจการทั้งหลาย ที่ต่างต้องเอาผลประโยชน์ของตนเองและครอบครัวเข้าเสี่ยงอย่างเต็มที่โดยเต็มภาคภูมิ⁵³

(19) แนวคิดของธีระ รุญเจริญ ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 1) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน คือ เป็นผู้นำตามธรรมชาติ มีความถนัด (attitude) ในการเป็นผู้นำ มีลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น ร่วมทำงานและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ 2) การศึกษามีวุฒิปัญญาไตร่ตรองการบริหารการศึกษาขึ้นไปครอบคลุมเนื้อหาสาระในด้านการบริหาร ด้านจิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น ด้านพื้นฐานการศึกษาค้นคว้าวิจัย ด้านบริบททางการบริหารการศึกษา เช่น ระเบียบ กฎหมาย สังคมวิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจ การปกครอง 3) บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง (Emotional Quotient :EQ) มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน มีกิจกรรมารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ 4) คุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง มีความโปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชั่น อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม

⁵²เกษม วัฒนชัย, การผลิตและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์ดีดจำกัด, 2545), 84.

⁵³อุทัย เดชตานนท์, นักบริหารมืออาชีพ (Professional Managers) (นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2545), 58.

5) ความสามารถและชำนาญในด้านการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ นำองค์การไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคล มีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ปรับเปลี่ยนเทคนิค เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 6) ความรู้สึกและรู้รอบในด้านการบริหาร/จัดการ การจัดการศึกษา ระเบียบ กฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัย จิตวิทยา การบริหาร 7) การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหาร การศึกษา เพื่อเป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล เพื่อจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพเพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ⁵⁴ (20) แนวคิดของ สมชาย เทพแสง ได้กล่าวถึงผู้บริหารมืออาชีพซึ่งมีลักษณะของผู้บริหารที่ได้พิจารณาจากผู้มีความสามารถและจากประสบการณ์ จะมีลักษณะ 20 P ดังนี้ 1) psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน ฐนัสัยใจของลูกน้องเป็นอย่างดี ที่เรียกว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นคนอย่างไร ก็จะไปบริหารใครต้องวิเคราะห์เขาก่อนเป็นอันดับแรก 2) personality มีการแต่งกายที่ดี บุคลิกภาพที่ดี การเดินที่สง่าผ่าเผย ตลอดจนการพูดจาที่มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ การยิ้มแย้มแจ่มใส มีธรรมาศัยไมตรี เป็นสิ่งสำคัญทำให้เกิดความประทับใจ บุคลิกภาพจึงมีส่วนสำคัญรวมทั้งการวางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน มารยาทต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงทุก ๆ ด้าน 3) pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกกล้าได้กล้าเสีย โดยเฉพาะสถานศึกษาใหม่ ๆ ที่ยังไม่เป็นที่นิยม ผู้บริหารต้องวางแผนนิยมน ผู้บริหารต้องวางแผนเชิงรุกเพื่อให้คนยอมรับศรัทธา ต้องเห็นดเห็นน้อยมานานะอดทนเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย 4) poster การทำงานต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ แม้จะเป็นงานเล็กแต่เราก็เอาจุดเด่นของงานมาตีแผ่ จะช่วยทำให้เป็นที่รู้จักได้มากขึ้น การประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือมุขปาฐะ (mouth to mouth) 5) parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหารธรรม 4 คือ มีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง วางตัวเป็นกลาง ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า สร้างสังคมให้เป็นปึกแผ่นแน่นแฟ้นสามัคคีกลมเกลียว 6) period ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลา การทำงานตรงเวลาสะท้อนให้เห็นว่าเป็นคนซื่อสัตย์ได้ทางหนึ่ง และเป็นตัวอย่างลูกน้องได้อีกด้วย 7) pacific ผู้บริหารต้องมีความสุข รอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ขยอเยียม สำนวน อังกฤษาว่า a snake in the grass เหมือนกับเสื้อซ่อนเล็บหรือคมในฝัก ทำให้คนอื่นไม่สามารถรู้

⁵⁴ธีระ ฤณเจริญ, การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตการศึกษา 11 (นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2543), 75.

จิตใจเราได้ว่าคิดอะไร ทำอะไร การทำงานที่สุขุมรอบคอบทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าประมาท งานก็อาจจะเสียหายได้ในภายหลัง 8) pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขันแก้สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้ คนที่มีอารมณ์ขันจะช่วยให้คนอื่นไว้วางใจ ให้ความไว้นั่นเชื่อใจได้ ตลอดจนการทำงานเป็นไปด้วยความสุขไม่เคร่งเครียด 9) prudent การมองการณ์ไกลหรือวิสัยทัศน์ ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอด ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพราะการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ความผิดพลาดจะน้อยลง 10) principle การทำงานของผู้บริหารต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ที่สามารถอ้างอิง หรือพิสูจน์ได้ นอกจากนี้ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงได้ 11) perfect งานที่เกิดขึ้นต้องให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครบถ้วน ถูกต้องและมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก 12) point งานที่ต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอนชัดเจนสามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทางเหมือนทางเสือที่บังคับให้เรือเดินไปอย่างถูกต้องแม่นยำ 13) plan งานที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและพึงระลึกอยู่เสมอว่า “งานใดก็ตามถ้ามีการวางแผนงาน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง” 14) pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้รางวัลบุคคลที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป 15) participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน พร้อมใจที่จะช่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ 16) pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำงานอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ 17) politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมืองเข้ากับคนได้ทุกชั้น ตลอดจนกลุ่มข้างซ้ายข้างขวาไป 18) poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร เพราะถ้ามีความสามารถด้านการเขียน จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น 19) perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบ และทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์ เพื่อนำมาเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นและเลือกใช้อย่างเหมาะสม 20) psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพครู เป็นผู้บริหารที่มีอุดมการณ์และปณิธานที่แน่วแน่ ในการแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนการปฏิรูปสังคมโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องรักในศักดิ์ศรีในสถาบันของตนเอง ไม่ดูถูกดูแคลนอาชีพของตนเอง และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน⁵⁵ (21) แนวคิดของบุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่า ผู้นำที่ดีต้องมี

⁵⁵ สมชาย เทพแสง, “ผู้บริหารมืออาชีพ,” วารสารข้าราชการครู 4 (เมษายน 2543) :

คุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ คือ 1) ความซื่อสัตย์ คือ ความตั้งใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอดสาหะวิริยะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ 2) ความน่าเชื่อถือ เป็นความรู้สึกลักษณะหนึ่งที่มีต่อบุคคล หรือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำเกิดจากความรู้ ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบ และความเป็นมิตรของผู้นำ ฯลฯ 3) ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงเสมอว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีปัญหาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดสามารถแก้ไขและปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมได้ คนจะทำงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่การสอนงาน การชี้แนะ และการจูงใจให้ยอมรับหลักการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานก่อน การมองคนในแง่ดีทำให้คนมีกำลังใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล 4) ความมีเหตุผล ผู้นำต้องเป็นคนรอบรู้ที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากการฟัง การอ่าน และตรวจสอบแหล่งข่าวข้อมูลอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้ความคิดเกิดจากเหตุโยงไปหาผลและการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ ผู้นำเป็นผู้รู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่าผลอะไรตามมา หรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กรต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร 5) ความรับผิดชอบ แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการพัฒนาบุคคล มิใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือคำพูดและการกระทำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้นำ หากผู้นำขาดพฤติกรรมนี้ จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่หรือไม่ใช้ขีดความสามารถในตัวเองทั้งหมดให้กับการทำงาน 6) ความสามารถที่พึงพาได้ เป็นความสามารถมาทำงานในองค์กรและความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์กร งานที่สำเร็จลงได้มิใช่ด้วยความสามารถหรือความเก่งของคนใดคนหนึ่ง แต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของทุกคนในองค์กร คือ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี 7) ความเปิดเผย จะสะท้อนถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นความจริงใจและในฐานะที่ปรึกษาแนะนำ เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะพูดด้วยความรู้สึกที่แท้จริง ความเปิดเผยจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและผู้ร่วมงาน ที่ตั้งใจจะแก้ไขปัญหาร่วมกัน 8) ความคิดสร้างสรรค์ จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ในแง่ความเป็นไปได้และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นได้ว่าสิ่งต่าง ๆ มีความเป็นไปได้อย่างเป็นจริง ไม่ใช่อย่างเพ้อฝันและสามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจน 9) ความสามารถในการทำงานของ

ตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำนั้น⁵⁶

3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสถาบันหรือสมาคมต่างประเทศ ประกอบด้วย (1) แนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principals Institute : TPI) กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้น ภายใต้ชื่อเรียกว่า คุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร (professional effectiveness) ประกอบด้วย 1.1) การรับรู้ด้วยตนเอง ค่านิยม ความเชื่อ และการเชื่อมโยงความคิดทฤษฎี สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองในการเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารไปสู่ระดับการปฏิบัติ 1.2) การประเมินศักยภาพตนเอง ประเมินเป้าหมายการทำงาน วิธีการทำงาน การดำเนินงานตลอดจนวิธีการบริหารงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ 1.3) ตั้งปณิธานที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วางเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 1.4) การดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเอง สร้างสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพตนเองให้แข็งแรงทั้งทางด้านร่างกายและด้านอารมณ์ 1.5) การจัดระบบตนเอง มีการลำดับความสำคัญของภาระงาน มีเป้าหมายในการทำงานและพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 2) ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (interpersonal relations) ประกอบด้วย 2.1) ความสามารถในการสื่อสาร มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 2.2) การบริหารความขัดแย้ง สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 2.3) ประเมินการทำงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพ ประเมินผลการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร 3) ความสามารถในการด้านบริหารการศึกษา (educational leadership) ประกอบด้วย 3.1) การสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 3.2) ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน เข้าใจแนวคิดในด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจน รวมทั้งการนำไปใช้ในชั้นเรียนเพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน 3.3) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลให้กับผู้ร่วมงาน 3.4) ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ใช้แนวทางที่มี

⁵⁶บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ, “ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์,” วารสารสามิตสาร 53 (มกราคม – กุมภาพันธ์ 2540) : 28 – 30.

ประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง 3.5) ชุมชนสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนโดยใช้กิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ 4) ความสามารถในการวางแผนการทำงาน (planning and accountability) ประกอบด้วย 4.1) การจัดเก็บหลักฐานการทำงาน มีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน 4.2) การวางแผนการทำงานร่วมกัน วางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 4.3) การจัดสรรทรัพยากร ระดมทรัพยากรทุกด้านตั้งแต่ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา 4.4) กระบวนการและโครงสร้างการทำงาน พัฒนาระบบการจัดการและโครงสร้างการทำงานรวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะผลักดันเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ 4.5) ความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ สร้างความตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายด้านการจัดการศึกษาของชาติ 5) ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน (community leadership) ประกอบด้วย 5.1) สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอกทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน 5.2) คำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียน ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชนและภาคเอกชนเพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนานักเรียนและครู 5.3) ดำเนินนโยบายที่ตอบสนองทั้งระดับบนและระดับล่างอย่างสมดุล ปรับแนวทางการดำเนินงานที่จะนำนโยบายจากส่วนกลางมาสู่ระดับปฏิบัติให้เหมาะสมกับท้องถิ่น 5.4) ชุมชนสัมพันธ์ เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน 5.5) ตระหนักในพื้นฐานความคิดของชุมชนศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน 6) ความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (religious, cultural, and ethical leadership) ประกอบด้วย 6.1) สภาพแวดล้อม สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร 6.2) การดูแลด้านวัฒนธรรม ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติในสังคม 6.3) การดูแลด้านศาสนา โรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา 6.4) ด้านจรรยาบรรณ ส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ⁵⁷ (2) แนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการ

⁵⁷Tasmanian Principals Institute (TPI), The Characteristics of An Effective Educational Administrator (Tasmania : University of Tasmania and the Department of Education, 2001), 1-13.

บริหารงานตามมาตรฐานผู้นำในโรงเรียนของสมาคมผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐสหรัฐอเมริกา มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดังนี้แสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทัศนคติ และ 3) ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ มาตรฐาน 6 มาตรฐาน ประกอบด้วย มาตรฐานที่ 1) ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา เป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาท และพร้อมที่จะปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมคิดโดยประชาคมโรงเรียน มาตรฐานที่ 2) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการสนับสนุน บำรุง ส่งเสริมวัฒนธรรมและโปรแกรมการศึกษา (หลักสูตร) ของโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร มาตรฐานที่ 3) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยสร้างความมั่นใจว่าจะบริหารองค์การ ปฏิบัติการ และใช้ทรัพยากรเพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ อย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มาตรฐานที่ 4) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกในชุมชน ตอบสนองต่อความต้องการและความสนใจที่แตกต่างกันของชุมชน และระดมทรัพยากรจากชุมชน มาตรฐานที่ 5) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยการแสดงออกอย่างชัดเจน มั่นคง ยุติธรรม และมีจริยธรรม มาตรฐานที่ 6) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยการเข้าใจตอบสนอง และใช้อิทธิพล ต่อบริบทที่แวดล้อมโรงเรียนทั้งบริบทด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมายและวัฒนธรรม⁵⁸ (3) แนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1.1) สนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น 1.2) สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน 1.3) สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายเข้าใจ 1.4) ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 1.5) ปรับระบบการบริหารงานโรงเรียนให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 1.6) ร่วมมือกับทุกฝ่ายจัดทำ

⁵⁸Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in *The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership*, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

วิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 1.7) ติดตาม ประเมิน และตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 1.8) นำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำในการสอน ประกอบด้วย 2.1) จัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ 2.2) ร่วมวางแผนการสอนกับครู โดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน แนวโน้มปัจจุบัน และนโยบายสาธารณะ 2.3) นำทฤษฎี ผลการวิจัย และแนวปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนร่วมกับครูในการทำกิจกรรมและการให้บริการนักเรียน เพื่อสนองความต้องการด้านสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาการของนักเรียน 2.4) ประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และนำผลการประเมินมาปรับปรุงโปรแกรมการสอน 2.5) ส่งเสริมให้ครูยกระดับการเรียนรู้ โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการสอน 2.6) เป็นตัวแบบในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง 2.7) หาความต้องการในการฝึกอบรมของครูและจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพเพื่อความเชี่ยวชาญสำหรับครู 3) ภาวะผู้นำในองค์กร ประกอบด้วย 3.1) จัดทำแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 3.2) ประยุกต์ใช้ทักษะการจัดการ และกระบวนการกลุ่มเพื่อกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 3.3) สื่อสารอย่างมีทักษะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การแสวงหาฉันทามติ และแก้ไขข้อขัดแย้ง 3.4) ติดตาม ประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงาน ทำการปรับแผนเมื่อจำเป็น 3.5) บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 3.6) ระบุและวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรทางการเงินของโรงเรียน 3.7) วางแผนงบประมาณ ติดตาม และรายงานภารกิจของโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใสและรับผิดชอบ 3.8) ดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นิเทศ ประเมินผล และบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีความรับผิดชอบ 3.9) จัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สวยงาม ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ 3.10) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียน 3.11) บริหารโรงเรียนโดยยึดตามกรอบของระเบียบกฎหมาย นโยบายระดับต่าง ๆ 3.12) สร้างระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ประกอบด้วย 4.1) เป็นตัวแบบในทางจริยธรรม โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 4.2) ส่งเสริมพฤติกรรมความมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตภายในโรงเรียน 4.3) แสดงความชื่นชอบและเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน 4.4) แสดงความรับผิดชอบต่อ

นักเรียน ผู้ปกครอง ครู เขตพื้นที่ และสาธารณะในการจัดการศึกษาให้มีความเสมอภาค ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล⁵⁹

4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสถาบัน หรือสมาคมในประเทศ ประกอบด้วย (1) แนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 ซึ่งแบ่งออกเป็น 12 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา มาตรฐานที่ 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของ บุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มาตรฐานที่ 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็ม ศักยภาพ มาตรฐานที่ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มาตรฐานที่ 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ มาตรฐานที่ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร มาตรฐานที่ 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีระบบ มาตรฐานที่ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มาตรฐานที่ 9) ร่วมมือกับชุมชนและ หน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา มาตรฐานที่ 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และมาตรฐานที่ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุก สถานการณ์⁶⁰

5. แนวคิดทางศาสนาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (1) แนวคิดของพระราชวรมนี (ประยูร ธรรมจิตโต) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของ นักบริหารไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังที่ พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทติปาปนิคสูตร ดังนี้ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล ต้อง สามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า conceptual

⁵⁹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ ของฮ่องกง (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ, 2543), 23 – 27.

⁶⁰สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542), 21 - 35.

skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด 2) วิฐุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า technical skill คือความชำนาญด้านเทคนิค 3)นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ข้อนี้ตรงกับคำว่า human relation skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์⁶¹ (2) แนวคิดของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า ผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน ผู้นำ และผู้ปกครองรัฐ ตั้งแต่พระเจ้าจักรพรรดิ พระมหากษัตริย์ ตลอดจนนักปกครองทั่วไป มีหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติ และเป็นข้อปฏิบัติ ดังนี้ ก) ทรงทศพิธราชธรรม คือ มีคุณธรรมของผู้ปกครอง หรือ ราชธรรม (ธรรมของพระราชา) 10 ประการ ดังนี้ 1) ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสะดวกสบาย อนุเคราะห์ ให้ประชากรราษฎรได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี 2) ศีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำนึกกายและวาจาทวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณประพฤติกว้างขวางเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชากรราษฎร มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน 3) ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญเป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง 4) อาชวชะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจไม่หลอกลวงประชาชน 5) มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่ง หยวนคาย กระด้างถือองศ์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีทริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดีแต่มีขาดยำเกรง 6) ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผลงเผากิเลสตัณหาให้เข้ามาครอบงำจิต ระงับยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญ และการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์ 7) อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม 8) อวิหิงสา มือหิงสาน่าร่มเย็น คือไม่หลงระเริง ไม่บีบบั่นกดขี่ มีความกรุณา

⁶¹พระราชวรมุนี (ประยูร ฐมฺมจิตฺโต), “คุณลักษณะของนักบริหาร,” ใน คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. , 2541), 7 – 9.

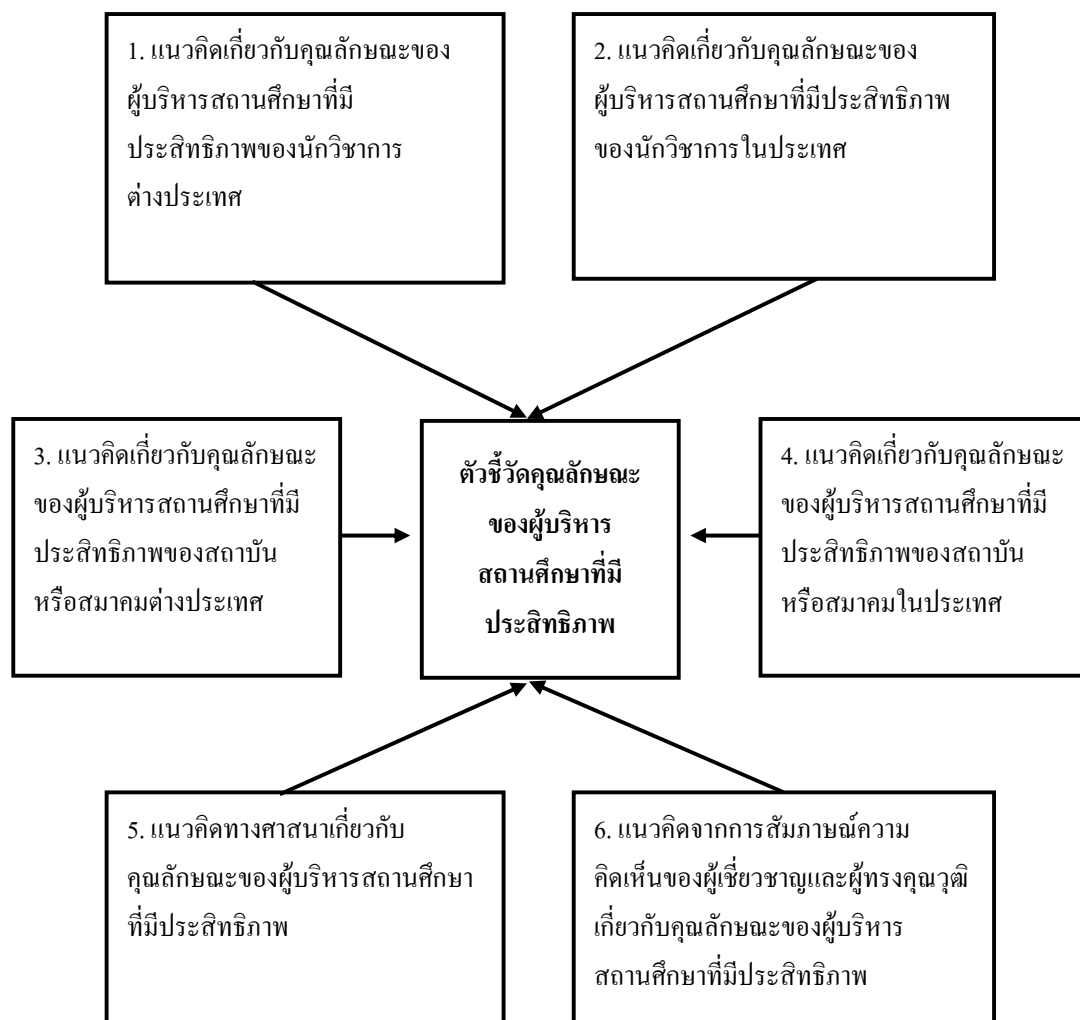
ไม่หาเหตุเบียดเบียน ลงโทษอาชญาแก่ประชากรผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง 9) ชันดิ
 ชานะเจิญด้วยชันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ถึงจะลำบากกายน่า
 เหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ทอดทิ้ง ถึงจะถูกหยันด้วยถ้อยคำเสียคติถากถางอย่างไร ก็ไม่หมด
 กำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรณีย์ที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม 10) อวิโรธนะ มิปฏิบัติคลาดจากธรรม
 คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎร์เป็น
 ที่ตั้ง อันใดประชากรราษฎร์ปรารถนาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม
 เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวางวางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ไม่มีความ
 เอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำร้าย ลากสักการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใด ๆ สถิตมั่น
 ในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผน หลักการ
 ปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤติกเล็ดคลาดวิบัติไป
 ข) บำเพ็ญกรณีย์ของจักรพรรดิ คือ ปฏิบัติหน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ ที่เรียกว่า จักรวรรดิ
 วัตร (ธรรมเนียมหรือหน้าที่ประจำของจักรพรรดิ) 5 ประการ คือ 1) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็น
 ใหญ่ คือ ยึดถือความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผล หลักการ กฎกติกาที่ชอบธรรม เป็น
 บรรทัดฐาน เคารพธรรม เชิดชูธรรม นิยมธรรม ตั้งตนอยู่ในธรรม ประพฤติธรรมด้วยตนเอง
 2) ธรรมการึกษาให้ความคุ้มครองโดยธรรม คือ จัดอำนาจการรักษาคู่ครองป้องกันอันชอบธรรม
 แก่ชนทุกหมู่เหล่าในแผ่นดิน คือ คนภายใน ข้าราชการฝ่ายทหาร ข้าราชการฝ่ายปกครอง
 ข้าราชการพลเรือน นักวิชาการ และคนต่างอาชีพ เช่น พ่อค้าและเกษตรกร ชาวนิคมนชนบท
 และชนชายแดน พระสงฆ์และบรรพชิตผู้ทรงศีลทรงคุณธรรม ตลอดจนสัตว์เท้า สัตว์ปีก อันควร
 สงวนพันธุ์ทั้งหลาย 3) มาตธรรมการ ห้ามกั้นการอาธรรม คือ จัดการป้องกันแก้ไข มิให้การ
 กระทำที่ไม่เป็นธรรม การเบียดเบียนข่มเหง และความผิดความชั่วร้ายเดือดร้อน เกิดมีขึ้นใน
 บ้านเมือง ชักนำประชาชนให้ตั้งมั่นในสุจริตและนิยมนิยมธรรม รวมทั้งจัดวางระบบที่กันคนร้าย ให้
 โอกาสคดี 4) ธนานุประทาน ปันทรัพย์แก่ชนผู้ยากไร้ มิให้มีคนขัดสนยากไร้ในแผ่นดินเช่น จัด
 ให้ราษฎรทั้งปวงมีทางหาเลี้ยงชีพ ทำมาหากินได้โดยสุจริต 5) ปริปจจา ไม่ขาดการสอบถาม
 ปรีกษา แสวงปัญญาและความดีงามยิ่งขึ้นไป โดยมีที่ปรีกษาที่ทรงวิชาการ ทรงคุณธรรม
 ผู้ประพฤดี ประพฤติชอบ ผู้ไม่ประมาทมัวเมา ที่จะช่วยให้เจริญปัญญาและกุศลธรรม หมั่นพบปะ
 พระสงฆ์และนักปราชญ์ ถ่ถามหาความรู้หาความดีงามหาความจริงและถ้อยปัญหาต่าง ๆ อยู่โดย
 สม่ำเสมอตามกาลอันควร เพื่อซักซ้อมตรวจสอบตนให้เจริญก้าวหน้าและดำเนินกิจการในทางที่
 ถูกต้องชอบธรรม ดีงาม และเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขอย่างแท้จริง ค) ประกอบราชสังคหะ คือ

ทำนุบำรุงทวยราษฎร์ให้ประชาชาติดำรงอยู่ในเอกภาพและสามัคคี ด้วยหลักธรรมที่เรียกว่า ราชสังคหัตถุ (หลักสงเคราะห์ประชาชนของพระราชา) 4 ประการ คือ 1) สัสตเมระ ฉลาดบำรุงธัญญาหาร คือ ปรีชาสามารถในนโยบายที่จะบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ส่งเสริมการเกษตรให้อุดมสมบูรณ์ 2) ปุริสเมระ ฉลาดบำรุงข้าราชการ คือ ปรีชาสามารถในนโยบายที่จะบำรุงข้าราชการ ด้วยการส่งเสริมคนดีมีความสามารถ และจัดสวัสดิการให้ดี เป็นต้น 3) สัมมาปาสะผูกประสานปวงประชา คือ ผดุงพสกนิกรประชาชนไว้ด้วยนโยบายส่งเสริมอาชีพ เช่น จัดทุนให้คนยากจนยืมไปสร้างตนในพาณิชยกรรม หรือดำเนินกิจการต่าง ๆ ไม่ให้ฐานะเหลื่อมล้ำห่างเหินจนแตกแยกกัน 4) วาซไยยะ มีวาทีศุคคัมมใจ คือ รู้จักพูด รู้จักชี้แจงแนะนำ รู้จักทักทายไถ่ถามทุกข์สุขราษฎรทุกชั้น แม้ปราศรัยก็ไพเราะน่าฟัง ทั้งประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐาน มีประโยชน์ เป็นทางแห่งการสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหา เสริมความสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจดี ความเชื่อถือ และความนิยมนับถือ ง) ตะเว็นอคคิ นักปกครอง เมื่อปฏิบัติหน้าที่ พึงเว้นความลำเอียง หรือความประพฤติที่คลาดเคลื่อนจากธรรม 4 ประการ 1) จันทาคคิ ลำเอียงเพราะชอบ 2) โทสาคคิ ลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคคิ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา และ 4) ภยาคคิ ลำเอียงเพราะขลาดกลัว⁶² (3) แนวคิดของเล่าจื๊อ แห่งลัทธิเต๋า ได้กล่าวถึง คุณสมบัติความเป็นผู้นำสามประการต่อไปนี้ มีค่าอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ 1) ความเมตตากรุณาสำหรับสัตว์โลกทั้งมวล 2) ความเรียบง่าย และมีธรรมาภิบาลทางวัตถุ หรือความกระหม่อมกระหม่อม และ 3) ความรู้สึกเสมอภาคหรือความอ่อนน้อมถ่อมตน⁶³

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ด้วย และจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาประกอบเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยเขียนเป็นแผนภูมิดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

⁶² พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมานุชิต : พุทธจริยธรรม เพื่อชีวิตที่ดีงาม, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพมหานคร : กองทุนอริยมรรค, 2545), 27 – 30.

⁶³ บุญมาก พรหมพัว, ผู้เรียบเรียง, การบริหารงานแบบเต๋า : มรรควิถีสู่ความเป็นผู้นำสำหรับผู้จัดการยุคใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ราชดำริพับลิเคชั่น, 2529), 146 – 148.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ตัวชี้วัดคุณลักษณะ หมายถึง ตัวแปรหรือองค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งชี้สถานภาพหรือสะท้อนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนนักเรียนที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ โดยจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ซึ่งขึ้นตรงต่อสำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 2) ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และ 3) พัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีสาระสำคัญที่นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การจัดการศึกษาของเทศบาล

- 1.1 ความเป็นมาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาล
- 1.2 หลักการและวิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น
- 1.3 แนวทางการบริหารการศึกษาของท้องถิ่น
- 1.4 วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่น
- 1.5 ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น
- 1.6 วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น
- 1.7 นโยบายในการจัดการศึกษาท้องถิ่น
- 1.8 การบริหารการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา
- 1.9 การบริหารงานของสำนัก/กองการศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

- 2.1 ความหมายของคุณลักษณะ
- 2.2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัด

- 3.1 ความหมายของเครื่องมือ
- 3.2 ความหมายของตัวชี้วัดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 3.3 วิธีการพัฒนาตัวชี้วัด
- 3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัด
- 3.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือ
- 3.6 ความตรงภายในและความเชื่อมั่นของตัวชี้วัด
- 3.7 ชนิดของตัวชี้วัด
- 3.8 ประโยชน์ของตัวชี้วัด

ตอนที่ 1 การจัดการศึกษาของเทศบาล

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี ทรัพยากร สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต ฯลฯ เพราะประเทศชาติจะเจริญก้าวหน้าได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของประชาชนซึ่งมีพื้นฐานมาจากการศึกษาอบรม ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาของท้องถิ่น ซึ่งได้แก่เทศบาลและเมืองพัทยา เพราะเป็นพื้นฐานอันดับแรกของการศึกษา

1.1 ความเป็นมาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาล

ในอดีตการประถมศึกษาอยู่ในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ และเรียกว่าโรงเรียนประชาบาล ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2478 ซึ่งมีผลให้โรงเรียนประชาบาลที่อยู่ในเขตเทศบาลถูกโอนมาเป็นของเทศบาล แต่การโอนโรงเรียนประชาบาลมาเป็นของเทศบาลมีปัญหาาก ต้องโอนกลับไปให้กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้จัดและโอนกลับมาเป็นของเทศบาลอีก โดยสรุปการโอนได้ดังนี้

1. พ.ศ. 2478 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2478 มีสาระสำคัญคือ

- (1) เกณฑ์บังคับเข้าเรียนให้เริ่มเมื่ออายุย่างเข้าปีที่ 8 (นับปีเกิดเป็น 1 ปีเต็ม) พันเกณฑ์บังคับเข้าเรียนให้เริ่มเมื่ออายุเข้าปีที่ 15
- (2) โอนโรงเรียนประชาบาลในเขตเทศบาลทุกแห่งให้เทศบาลดำเนินการ
- (3) ให้นายอำเภอจัดตั้งโรงเรียนประชาบาลขึ้นทุกตำบลให้เพียงพอแก่ความเป็นอยู่ของตำบลนั้น
- (4) เลิกเก็บเงินศึกษาพลีที่ค้างชำระ

2. พ.ศ. 2491 ได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2483 โดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2491 เพื่อยกฐานะครูประจำตำบลและสารวัตรศึกษาขึ้นเป็นข้าราชการพลเรือน สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลจากการประกาศใช้พระราชบัญญัตินี้คือ ทำให้งานการศึกษาประจำตำบลโอนไปขึ้นอยู่กับกระทรวงศึกษาธิการโดยปริยาย

3. พ.ศ. 2504 โอนการศึกษาประจำตำบลในเขตเทศบาลนครกรุงเทพและธนบุรีให้กลับไปอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลนครกรุงเทพและธนบุรี

4. พ.ศ. 2506 โอนการศึกษาประจำตำบลในเขตเทศบาลที่เหลือทุกแห่งให้กลับไปอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลนั้น

5. พ.ศ. 2509 โอนโรงเรียนประจำตำบลในเขตสุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด (โรงเรียนประถมศึกษานอกเขตเทศบาลทั่วประเทศ) ให้กลับไปอยู่ในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ภายใต้การสนับสนุนส่งเสริมของหน่วยงานส่วนกลาง 3 หน่วยงาน คือ กระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบสนับสนุนส่งเสริมทางด้านธุรการ กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบด้านวิชาการ และคุรุสภารับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล

6. พ.ศ. 2521 ตั้งเมืองพัทยาและโอนโรงเรียนประจำตำบลในเขตเมืองพัทยาให้เมืองพัทยาดำเนินการ

7. วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 โอนโรงเรียนประจำตำบลในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ

จากความเป็นมาดังกล่าว องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในปัจจุบัน จึงมีเพียงเทศบาล เมืองพัทยา และกรุงเทพมหานครเท่านั้น โดยให้เทศบาลและเมืองพัทยายู่ในกำกับดูแลของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย¹

1.2 หลักการและวิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น

การจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยทั่วไปจะยึดหลักการส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบายแผนการศึกษา หลักสูตร มาตรฐานและการวัดประเมินผลการศึกษา โดยมอบให้ส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ และพ.ร.บ.

¹กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง, สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น, “การจัดการศึกษาท้องถิ่น,” ใน รวมบทความทางวิชาการเกี่ยวกับเทศบาล (กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2527), 5 - 20.

กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ดังนั้น การจัดการศึกษาท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน จึงยึดหลักการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งแต่เดิมรวมอำนาจไว้ที่ราชการส่วนกลาง ได้มอบอำนาจให้ราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเอง ภายใต้การประสานส่งเสริมของส่วนกลาง เพื่อให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

2. หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น รัฐบาลจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องก็เฉพาะในการสนับสนุน ส่งเสริมให้ท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้

3. การนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาท้องถิ่น

1.3 แนวทางการบริหารการศึกษาของท้องถิ่น

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปตามแนวทางเดียวกันอย่างเหมาะสมจึงได้กำหนดวิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยทางราชการกำหนดให้ส่วนกลางทำหน้าที่ในการควบคุม ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาท้องถิ่นโดยตรง หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาท้องถิ่น มีดังนี้

1. กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมและพัฒนาในด้านธุรการเกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เป็นหน่วยประสานงานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำ ส่งเสริมและช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย

2. กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมส่งเสริมด้านวิชาการ และมาตรฐานการศึกษาของท้องถิ่น พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับคุณวุฒิครู คุณภาพการศึกษา การกำหนดหลักสูตร แบบเรียน แนวการสอน และการวัดผล ตลอดจนให้ความช่วยเหลือด้านนิเทศการศึกษา

3. คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมและวางนโยบาย กำหนดมาตรฐานด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การกำหนดตำแหน่ง และวินัยของพนักงานครูท้องถิ่น²

²อนุสรณ์ พวงทอง และชุมพล ชิตวิเศษ, ผู้รวบรวม, คู่มือปฏิบัติงานและเตรียมสอบ นักบริหารการศึกษาของเทศบาล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2530), 95 – 99.

จากเหตุผลความเป็นมาและหลักการจัดการศึกษาท้องถิ่นดังกล่าว ในปัจจุบันการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยสำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จึงมีภารกิจหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ของท้องถิ่น ซึ่งกำหนดให้ท้องถิ่นมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาแก่ประชาชนภายใต้ นโยบายการจัดการศึกษา ของรัฐบาล และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีแนวนโยบายการจัดการศึกษาใน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1.4 วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่น

สำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จัดการศึกษาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่น ให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคม และประเทศชาติ ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น³

1.5 ภารกิจการจัดการศึกษาท้องถิ่น

สำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น ดังนี้

1. จัดการศึกษาปฐมวัย
2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. จัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ
4. จัดส่งเสริมกีฬานันทนาการกิจกรรมเยาวชน
5. การดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญา

ท้องถิ่น⁴

³ กระทรวงมหาดไทย, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ส่วนวิชาการและมาตรฐาน การศึกษาท้องถิ่น, สำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น, รายงานการประเมิน คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีการศึกษา 2549 (กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2550), 9.

⁴ เรื่องเดียวกัน.

1.6 วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น

สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ดังนี้

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมและเตรียมความพร้อมทางร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานครบตามหลักสูตรอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน
3. เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม ซึ่งเน้นบริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. เพื่อให้การจัดการศึกษาท้องถิ่น ดำเนินการตามความต้องการและคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การสนับสนุนบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนในท้องถิ่นในการจัดการศึกษาทุกระดับ ตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น
5. เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึกฝนกีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนมีคุณภาพทั้งทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีฬานันทนาการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กและเยาวชนไปในแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
6. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้าง และพัฒนาอาชีพ เพื่อคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบอาชีพให้มีงานทำ ไม่เป็นภาระแก่สังคม
7. เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์ บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย⁵

⁵ เรืองเดียวกัน.

1.7 นโยบายในการจัดการศึกษาท้องถิ่น

สำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีนโยบายในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ดังนี้

1. นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เร่งรัดจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี ให้ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

2. นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย

จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่นมีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

พัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4. นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา

จัดระบบบริหารและการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการศึกษาของเอกชนหรือรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

5. นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

วางแผนงานบุคคล เพื่อใช้ในการประสานข้อมูลและเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ค่าตอบแทนเพียงพอ และเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง

6. นโยบายหลักสูตร

ให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สาระหลักสูตรแกนกลาง และสาระหลักสูตรท้องถิ่น ที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตาม

อริยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7. นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้

จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทยและสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเดิม ตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

8. นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณการเงิน ทรัพย์สินในประเทศจากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันอื่น ๆ และต่างประเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา และจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9. นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน เอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิต และมีแรงจูงใจในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสารทุกรูปแบบ สื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น

10. นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน

ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กเยาวชน รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ บริการแก่เด็ก เยาวชน ประชาชน อย่างหลากหลาย พอเพียงและมีประสิทธิภาพ

11. นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ

สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลืออาชีพ ให้มีการประกอบอาชีพอิสระที่ถูกต้องตามกฎหมาย จัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนระดมทุนและการจัดการนำวิทยาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพการจัดการตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

12. นโยบายด้านการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญา

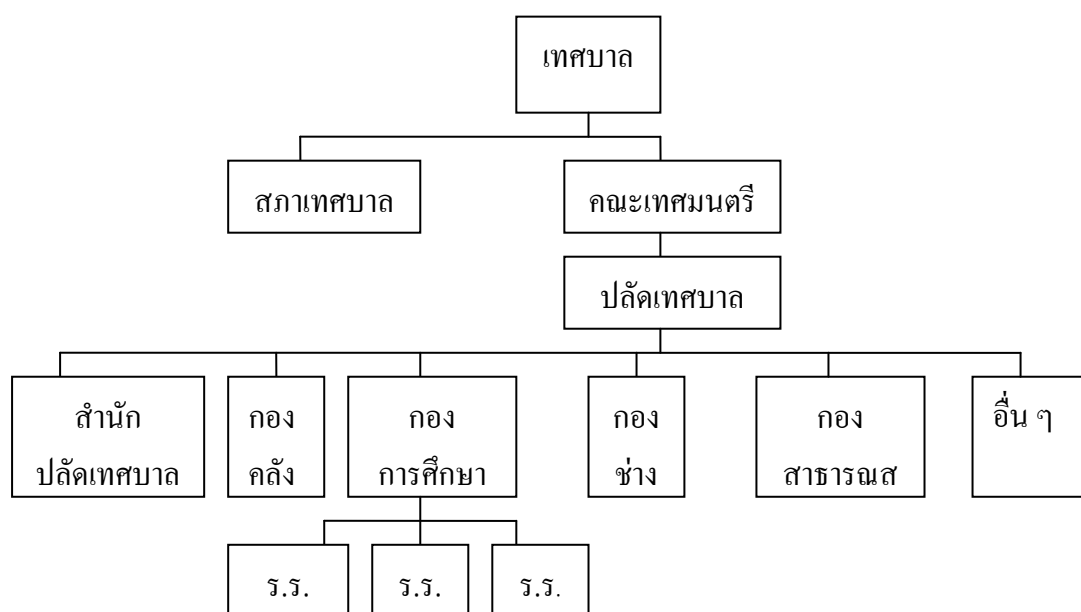
ท้องถิ่นบำรุงรักษา ส่งเสริมและอนุรักษ์ สถาบันศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและ

ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน สืบทอด วัฒนธรรมความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น⁶

1.8 การบริหารการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา

1. เทศบาล เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานการศึกษาของเทศบาล คือ ผู้อำนวยการกอง/สำนักการศึกษา ซึ่งมีฐานะเป็นผู้รับผิดชอบรองจากปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรี กล่าวคือ สายงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสังกัดเทศบาลนั้น ก่อนงานต่าง ๆ จะถึงขั้นตัดสินใจของ นายกเทศมนตรีจะต้องผ่านการพิจารณาของหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้อำนวยการ/สำนัก และ ปลัดเทศบาลตามลำดับก่อน ตามโครงสร้างการบริหารการศึกษาของเทศบาล⁷ ดังแผนภูมิที่ 2 ต่อไปนี้

โครงสร้างการบริหารการศึกษาของเทศบาล



แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของเทศบาล

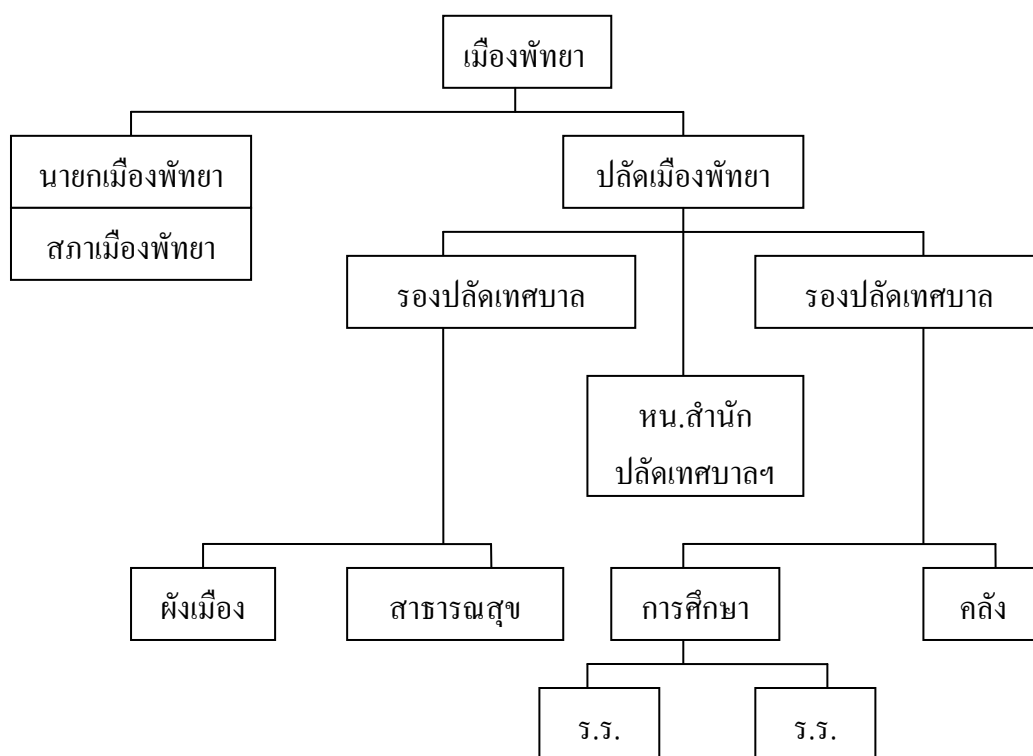
ที่มา: สงคราม สุขสะอาด, สนิท เหลืองภิรมย์ และเวริชัช ธาราสมบัติ, คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของพนักงานครูเทศบาล (ม.ป.ท., 2531), 13 – 16.

⁶ เรื่องเดียวกัน, 10 – 11.

⁷ สงคราม สุขสะอาด, สนิท เหลืองภิรมย์ และเวริชัช ธาราสมบัติ, คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของพนักงานครูเทศบาล (ม.ป.ท., 2531), 13 – 16.

2. เมืองพัทยา เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานการศึกษาของเมืองพัทยา คือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา ซึ่งมีฐานะเป็นผู้รับผิดชอบรองจากรองปลัดเมืองพัทยา และปลัดเมืองพัทยา กล่าวคือ สายงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสังกัดเมืองพัทยานั้น ก่อนที่งานต่าง ๆ จะเสนอปลัดเมืองพัทยา ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารนั้น จะต้องผ่านการพิจารณาของหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้อำนวยการกอง และรองปลัดเมืองพัทยาลำดับก่อน ตามโครงสร้างการบริหารการศึกษาของเมืองพัทยา⁸ ดังแผนภูมิที่ 3 ต่อไปนี้

โครงสร้างการบริหารการศึกษาของเมืองพัทยา



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของเมืองพัทยา

ที่มา: สงคราม สุขสะอาด, สนิท เหลืองภิรมย์ และเวรัช ธาราสมบัติ, คู่มือปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของพนักงานครูเทศบาล (ม.ป.ท., 2531), 13 – 16.

⁸ เรื่องเดียวกัน.

1.9 การบริหารงานของสำนัก/กองการศึกษา

สำนัก/กองการศึกษา เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานการศึกษาของเทศบาล มีผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาและบริหาร มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและพัฒนการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบการศึกษาและการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น การจัดการศึกษาปฐมวัย อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา โดยให้มีงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานโรงเรียน งานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียน งานการศึกษาปฐมวัย งานขยายโอกาสทางการศึกษา งานฝึกและส่งเสริมอาชีพ งานห้องสมุด พิพิธภัณฑ์และเครือข่ายทางการศึกษา งานกิจการศาสนา ส่งเสริมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม งานกีฬาและนันทนาการ งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย⁹

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

2.1 ความหมายของคุณลักษณะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว¹⁰

การบริหารงานใด ๆ ย่อมมีจุดหมายสำคัญเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม และมีคุณลักษณะเป็นที่พึงประสงค์ของร่วมงานส่วนใหญ่ คุณลักษณะของผู้บริหารนี้ย่อมมีความสัมพันธ์ ใกล้เคียงกับปริมาณคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ

⁹ระบบการจัดการศึกษาของเทศบาล [Online], accessed 12 May 2551. Available from <http://buriramcity.org/Authorize.html>

¹⁰พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, 2539), 189.

2.2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

จากการศึกษา(1) แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของนักวิชาการต่างประเทศ (2) แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของนักวิชาการในประเทศ (3) แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสถาบันหรือสมาคมต่างประเทศ (4) แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสถาบันหรือสมาคมในประเทศ และ (5) แนวคิดทางศาสนาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ 17 คุณลักษณะ คือ

คุณลักษณะที่ 1 คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย (1) เป็นบุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์ (2) มีลักษณะสง่างาม (3) มีรูปร่างหน้าตาดี ส่วนสูง และน้ำหนักเหมาะสม (4) มีน้ำเสียงในการพูดเป็นธรรมชาติ น่าฟัง (5) มีการพูดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน เข้าใจง่าย และ (6) มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่กล่าวว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติคือ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ¹¹ สอดคล้องกับแนวคิดของสแตท และคนอื่นๆ (Stadt and others) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี คือ แข็งแรงและมีสุขภาพดี¹² สอดคล้องกับแนวคิดของสโตกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า¹³ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธาและนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลังและความทนทานของร่างกาย¹⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของวิชัย พิพัฒน์บุญโงะพงศ์ ที่ได้เสนอหลัก และวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหารโดยเน้นการ

¹¹Ordway Tead, The Art of Leadership (New York : McGraw – Hill Book Co., 1935), 83.

¹²Ronald W. Stadt and others, Managing Career Education Programs (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall ., 1973), 49 – 53.

¹³R. M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 74 - 75.

¹⁴R. L. Trewatha and G. M. Newport, Management, 3rd ed. (Plano, Texas : Business Publication, 1982), 388.

สร้างคุณลักษณะสำคัญคือรักษาสุขภาพ และออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ¹⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่กล่าวว่าคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ มีสุขภาพดี (healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ¹⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญคือคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ความมีสุขภาพดี¹⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทาง การวางตน สุขภาพ¹⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำคือ ด้านคุณลักษณะทางกาย (physical attributes) ได้แก่ การมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง และมีสุขภาพจิตที่ดี¹⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ คือ คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ความสูง ความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่างหน้าตา น้ำเสียง และฐานะทางการเงิน²⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของธีระ รุญเจริญ ที่ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามีอาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูด

¹⁵ วิศิษฐ์ พิพัฒน์บุญโยพงศ์, “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,”

นักบริหาร 12 (ตุลาคม – ธันวาคม 2535) : 38 – 39.

¹⁶ วิจิตร วรตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 3 (สมุทรปราการ : ขนิษฐการพิมพ์, 2523), 74 – 76.

¹⁷ พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2524), 63 – 67.

¹⁸ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อนงค์ศิลป์, 2525), 39 – 40.

¹⁹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 296 – 298.

²⁰ ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความจงรักภักดีของครู : กรณีครูที่เป็นนักศึกษาด้านบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,” วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช 5 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2535) : 88 – 89.

นำฟัง เข้าใจง่าย²¹ สอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย เทพแสง ที่ได้กล่าวถึงผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งมีลักษณะของผู้บริหารที่ได้พิจารณาจากผู้มีความสามารถและจากประสบการณ์ จะมีลักษณะที่เรียกว่า personality คือ มีการเดินที่สง่า ฝ่าเผย ตลอดจนการพูดจามีหลักเกณฑ์ น่าเชื่อถือ²² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกสรารักษ์ วิทย์ไพจิตร ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูพึงประสงค์ 7 ด้าน ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านครอบครัว และด้านส่วนตัว²³ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวาย ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนในแต่ละด้าน สูงสุดได้แก่ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีบุคลิกที่ดูน่าเลื่อมใส และมีลักษณะเด่นที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม 3) มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดีในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน²⁴

คุณลักษณะที่ 2 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย (1) มีการวางตนเหมาะสมกับกาลเทศะ (2) เป็นกันเองไม่ถือตัว (3) มีความทะเยอทะยานที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (4) มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงานให้สำเร็จ (5) มีความสุขุม เยือกเย็น (6) มีความอ่อนน้อม ถ่อมตนและรู้จักการประนีประนอม (7) มีความกระตือรือร้น และตื่นตัวที่จะทำงาน

²¹ธีระ ฤทธิเจริญ, การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตการศึกษา 11 (นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2543), 75.

²²สมชาย เทพแสง, “ผู้บริหารมืออาชีพ,” วารสารข้าราชการครู 4 (เมษายน 2543): 25 – 30.

²³เกสรารักษ์ วิทย์ไพจิตร, “คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” ใน เอกสารเผยแพร่ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร : สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2546), 6.

²⁴ประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวาย, “คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541), บทคัดย่อ.

อยู่เสมอ (8) มีความคล่องตัว ทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว (9) มีความขยัน และความมานะ (10) มีอารมณ์ดี มีชีวิตชีวา ร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส (11) รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง (12) มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดัน (13) มีบุคลิกลักษณะดี สุภาพเรียบร้อย น่าเคารพ เชื่อถือ และศรัทธา (14) แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ (15) มีวาจาสุภาพเรียบร้อย และ (16) มีวาทศิลป์ในการพูด สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่กล่าวว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติคือ มีความกระตือรือร้นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง²⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของเครทอน (Kreitton) ที่กล่าวว่า ลักษณะผู้นำที่ดี คือ เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา นอบน้อม มีอารมณ์มั่นคง เสมอต้นเสมอปลาย²⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ ความมีชีวิตชีวาและอดทน (vitality and endurance) หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความตื่นตัว คล่องแคล่วว่องไว สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นาน ๆ มีความอดทน ไม่ท้อแท้²⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ²⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำได้แก่ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความสามารถในการพูด²⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ คือความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน³⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของภิญโญ สารุท ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดู และ ให้อภัย หนักแน่นไม่หวั่นไหวรับฟังจากทุกฝ่าย มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด อ่อนหวาน

²⁵Tead, The Art of Leadership, 83.

²⁶Burton W. Kreitton, Leadership for Action in Rural Communities (Illinois : Interstate, 1960), 81.

²⁷Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1968), 21 – 22.

²⁸Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

²⁹Trewatha and Newport, Management, 388.

³⁰Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration, 6th ed. (Singapore : McGraw – Hill, 2001), 396 – 397.

นอบน้อม สุภาพ อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิดโดยเหมาะสม ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัวเข้ากับคนทุกชั้นได้ ชมนคนเป็นและขยันหมั่น ไม่คุด่า หรือกล่าวพรสวาทใด ๆ ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ รู้จักถนอมน้ำใจคน รู้จักสร้างและระวังรักษานุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ³¹ สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำคือ ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (personality and interest) ได้แก่มีความกระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และมีความเชื่อมั่นในตนเอง³² สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญคือ มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน³³ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี คือ บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม 2) มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี คือมีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน 3) มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี คือ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน³⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของอภิรมย์ ณ นคร ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ คือ สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางกายและจิตใจ มีบุคลิกภาพดี มีอารมณ์ขัน และไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์³⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่ 1) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วยรูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา วาจาดี การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ 2) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่น

³¹ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), 151 – 152.

³²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 296-298.

³³วิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์, “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,” นักบริหาร 12 (ตุลาคม – ธันวาคม 2535) : 38-39.

³⁴ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร : เอดิสันเพรส โพรดักส์, 2538), 190 – 191.

³⁵อภิรมย์ ณ นคร, หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), 12-13.

ของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลัง อดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูดกล้าทำตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน และมีวินัย 3) บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน³⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า 1) ความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ จลาค และไหวพริบดี มีความอดสาหะวิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย 2) มินุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญคือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่นเปิดเผย เป็นกันเอง³⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร ที่ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ คือ คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาด และความรับผิดชอบ³⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของส่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำ

³⁶ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

³⁷ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, 74 – 76.

³⁸ ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความจงรักภักดีของครู : กรณีครูที่เป็นนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,” วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช 5 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2535) : 88-89.

ในองค์กร และภาวะผู้นำทางจริยธรรม³⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามดัชนีแสดงคุณลักษณะ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ⁴⁰ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวาย ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้านสูงสุดได้แก่ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีบุคลิกที่ดึ้นเด่นใส และมีลักษณะเด่นที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม 3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน⁴¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุนีย์ บุญทิม ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและ

³⁹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543), 23 – 27.

⁴⁰Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

⁴¹ประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวาย, “คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541), บทคัดย่อ.

ครู ในคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และ 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ⁴² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัยนาท พรหมมาลุน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่ครูผู้สอนและลูกจ้างประจำต้องการโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ⁴³ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ⁴⁴ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้าย ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละ

⁴²สุณีย์ บุญทิม, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 101 - 120.

⁴³ชัยนาท พรหมมาลุน, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

⁴⁴อภิวัฒน์ ภูไชยแสง, “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), 79 - 81.

ระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพ ส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา⁴⁵ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมศรี สุ่มมาตย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ และด้านสติปัญญาและความสามารถ⁴⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวุฒิชัย วรชิน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ⁴⁷ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกรสารภรณ์ วิทย์ไพจิตร ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูพึงประสงค์ 7 ด้าน ใน

⁴⁵ สุชาติ เต่าสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

⁴⁶ สมศรี สุ่มมาตย์, “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545), บทคัดย่อ.

⁴⁷ วุฒิชัย วรชิน, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), ง.

ระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านครอบครัว และด้านส่วนตัว⁴⁸

คุณลักษณะที่ 3 คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย (1) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (2) เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน (3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ (4) เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (5) มีฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร (6) บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนอยู่เสมอ (7) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และ(8) มีใจกว้าง มีธรรมาสัย และมีน้ำใจ สอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ⁴⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจ มีความสามารถในการพูด ได้รับความเชื่อถือ ความมีฐานะ และความสามารถที่จะร่วมงาน⁵⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ คือ 1) ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน 2) ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่ง ฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป⁵¹ สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิธ (Griffiths) ที่ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหารว่า 1) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ คือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น มีความห่วงใยและกระตือรือร้น ที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 2) การเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อ และมีความเป็นมิตร เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของคนในโรงเรียน ทั้งนี้ต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมด้วย⁵²

⁴⁸ เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร, “คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” ใน เอกสารเผยแพร่ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร : สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2546), 6.

⁴⁹ Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

⁵⁰ Trewatha and Newport, Management, 388.

⁵¹ Hoy and Miskel, Educational Administration, 396 – 397.

⁵² D.E. Griffiths, “Administration Theory,” in Handbook of Research on Education (New York : Kongman, 1956), 112 – 115.

สอดคล้องกับแนวคิดของภิญโญ สาร ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเสียใจ และ ให้อภัย หนักแน่นไม่หวั่น รับฟังจากทุกฝ่าย มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ อดทนด้วยความเอื้อเฟื้อต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิดโดยเหมาะสมให้ผู้เกี่ยวข้องได้โดยง่าย ง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้ ชมนคนเป็น และชื่นชม ไม่ดูต่ำหรือกล่าวหาใครๆ ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ รู้จักถนอมน้ำใจคน รู้จักสร้างและระวังรักษามูลค่าลักษณะของตนอยู่เสมอ⁵³ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พัฒนาภิญโญพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน⁵⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี คือบุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม 2) มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี คือมีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน 3) มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี คือ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน⁵⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยเป็นกันเอง⁵⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่ 1) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วยรูปร่างหน้าตา ความมี

⁵³ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา, 151 – 152.

⁵⁴วิศิษฐ์ พัฒนาภิญโญพงศ์, “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,”

นักบริหาร 12 (ตุลาคม – ธันวาคม 2535) : 38 – 39.

⁵⁵ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, 190 – 191.

⁵⁶วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, 74 – 76.

ชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ 2) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลัง อดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน และมีวินัย 3) บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน⁵⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร ที่ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ คือ คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาดและความรับผิดชอบ⁵⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง ที่ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะเปลี่ยนไปโดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ คือ เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ⁵⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำในองค์กร และภาวะผู้นำทางจริยธรรม⁶⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มิโบอนุญาตประกอบวิชาชีพพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมี

⁵⁷ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

⁵⁸ ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความจงรักภักดีของครู : กรณีครูที่เป็นนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,”

วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช 5 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2535) : 88 – 89.

⁵⁹ รุ่ง แก้วแดง, ปฏิวัติการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, 2541), 278.

⁶⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543), 23 – 27.

คุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามดัชนีแสดงคุณลักษณะ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ⁶¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวาย ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้านสูงสุด ได้แก่ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) มีความสามารถในการงานวิชาการ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีบุคลิกที่ด้น่าเลื่อมใส และมีลักษณะเด่นที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม 3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน⁶² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุนีย์ บุญทิม ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครู ในคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และ 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ⁶³ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัยนาท พรหมมาลุน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ

⁶¹Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

⁶²ประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวาย, “คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541), บทคัดย่อ.

⁶³สุนีย์ บุญทิม, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 101 - 120.

ศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่ครูผู้สอนและลูกจ้างประจำต้องการโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ⁶⁴ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัดน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลำ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ⁶⁵ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้าย ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา⁶⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ

⁶⁴ชัยนาท พรหมมาลุน, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

⁶⁵อภิวัดน์ ภูไชยแสง, “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), 79 - 81.

⁶⁶สุชาติ เต่าสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

สมศรี สุ่มมาตย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ และด้านสติปัญญาและความสามารถ⁶⁷ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวุฒิชัย วรชิน ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ⁶⁸ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกศราภรณ์ วิทยไพจิตร ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูพึงประสงค์ 7 ด้าน ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านครอบครัว และด้านส่วนตัว⁶⁹

คุณลักษณะที่ 4 คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย (1) มีสติปัญญาเฉียบแหลม (2) มีไหวพริบปฏิภาณดี (3) มีวิจารณ์ญาณในการวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ (4) มีความรอบรู้ (5) มีความสามารถในการพูด (6) มีความสามารถในการทำงาน (7) มีความจริงใจ (8) ความเป็นมิตร (9) มีความเสมอต้นเสมอปลาย (10) มีอารมณ์ขัน (11) มีสุขภาพจิตดี และ (12) มีการดูแลเอาใจใส่

⁶⁷สมศรี สุ่มมาตย์, “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545), บทคัดย่อ.

⁶⁸วุฒิชัย วรชิน, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), ง.

⁶⁹เกศราภรณ์ วิทยไพจิตร, “คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” ใน เอกสารเผยแพร่ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2546), 6.

สุขภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่กล่าวว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติคือ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ⁷⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของเครทอน (Kreitton) ที่กล่าวว่า ลักษณะผู้นำที่ดีคือ เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา นอบน้อม มีอารมณ์มั่นคง เสมอ ดันเสมอปลาย และมีความรู้ดี⁷¹ สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) หมายถึง ความเฉียบแหลม มีความรู้ทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ⁷² สอดคล้องกับแนวคิดของสแตทและคนอื่นๆ (Stadt and others) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีคือ แข็งแรงและมีสุขภาพดี⁷³ สอดคล้องกับแนวคิดของสโตกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ มีสติปัญญา และความสามารถ คือ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี⁷⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการวินิจฉัย มีความสามารถทางสติปัญญา มีความสามารถในการทำงาน และมีความสามารถในการพูด⁷⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ คือ 1) ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรมด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน 2) ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื้อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน⁷⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิธ (Griffiths) ที่ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหารว่า 1) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการพูดชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันมีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสริมความศรัทธาและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 2) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไม่ว่างใจได้ มีความมั่นคง สุขภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของคนในโรงเรียน ทั้งนี้ต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้

⁷⁰Tead, The Art of Leadership, 83.

⁷¹Kreitton, Leadership for Action in Rural Communities, 81.

⁷²Barnard, The Functions of the Executive, 21 – 22.

⁷³Stadt and others, Managing Career Education, 49 – 53.

⁷⁴Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

⁷⁵Trewatha and Newport, Management, 388.

⁷⁶Hoy and Miskel, Educational Administration, 396 – 397.

อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย⁷⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้เสียสละไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ ความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น⁷⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของภิญโญ สาริ ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเสียสละและให้รางวัลหนักแน่นไม่หวั่น รับฟังจากทุกฝ่าย มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิดโดยเหมาะสม ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้ ชมนคนเป็น และขยันหมั่น ไม่ดุด่า หรือกล่าวพรูสาหาโทษใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ รู้จักถนอมน้ำใจคน รู้จักสร้างและระวังรักษานบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ⁷⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ คือ 1) ด้านสติปัญญา และคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่าง ๆ 2) ด้านคุณลักษณะทางกาย (physical attributes) ได้แก่ การมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง และมีสุขภาพจิตที่ดี⁸⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ คือรักษาสุขภาพและออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ และมองโลกในแง่ดี⁸¹ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี คือบุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม 2) มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี คือมีความ

⁷⁷ Griffiths, "Administration Theory," Handbook of Research on Education, 112 – 115.

⁷⁸ W.G. Magnuson, "The Characteristic of Successful School Business Managers" (Doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles, 1971), 74 - 75.

⁷⁹ ภิญโญ สาริ, หลักบริหารการศึกษา, 151 – 152.

⁸⁰ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 296 – 298.

⁸¹ วิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์, "จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,"

เชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน 3) มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี คือ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน⁸² สอดคล้องกับแนวคิดของอภิมย์ ณ นคร ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ คือ สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางกายและจิตใจ มีความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพดี มีอารมณ์ขัน และไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์⁸³ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ มีความรู้และประสบการณ์ (knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์ มีสุขภาพดี (healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ⁸⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่ 1) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วยรูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ 2) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลัง อดทน ขยัน กล้าหาญกล้าพูดกล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน และมีวินัย 3) บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน⁸⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร ที่ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ คือ คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือ

⁸² ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, องค์การและการจัดการ, 190 – 191.

⁸³ อภิมย์ ณ นคร, หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), 12 – 13.

⁸⁴ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, 74 – 76.

⁸⁵ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

คนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาดและความรับผิดชอบ⁸⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ประเทศออสเตรเลีย กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้น ภายใต้อธิบายเรียกว่า คุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน 1) ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร (professional effectiveness) ได้แก่ 1.4) การดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเอง สร้างสุนิสัยในการดูแลสุขภาพตนเองให้แข็งแรงทั้งทางร่างกายและด้านอารมณ์⁸⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามดัชนีแสดงคุณลักษณะ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ⁸⁸ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้านสูงสุดได้แก่ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีบุคลิกที่ดูน่าเลื่อมใสและมีลักษณะ

⁸⁶ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความจงรักภักดีของครู : กรณีครูที่เป็นนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,” วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช 5 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2535) : 88 – 89.

⁸⁷Tasmanian Principals Institute (TPI), The Characteristics of An Effective Educational Administrator (Tasmania : University of Tasmania and the Department of Education, 2001), 1-13.

⁸⁸Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

เด่นที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม 3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน⁸⁹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุนีย์ บุญทิม ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูในคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และ 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ⁹⁰ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัยนาท พรหมมาลุน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่ครูผู้สอนและลูกจ้างประจำต้องการโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานและด้านวิชาการตามลำดับ⁹¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนรวม

⁸⁹ ประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย, “คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541), บทคัดย่อ.

⁹⁰ สุนีย์ บุญทิม, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 101 - 120.

⁹¹ ชัยนาท พรหมมาลุน, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทักษะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลำ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ⁹² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวุฒิ สิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทักษะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินมะปราง จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยส่วนรวม และจำแนกสถานภาพกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษ พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาด เรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้นช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พุดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม ความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสุจริต เมตตากรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรม ของศาสนา⁹³ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย

⁹²อภิวัฒน์ ภูไชยแสง, “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ตามทักษะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), 79 - 81.

⁹³ศราวุฒิ สิทธิราช, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทักษะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินมะปราง จังหวัดสกลนคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), 71 - 73.

พบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้าย ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา⁹⁴ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมศรี สุ่มมาตย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ และด้านสติปัญญา และความสามารถ⁹⁵ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวุฒิชัย วรชิน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทาง

⁹⁴สุชาติ เต่าสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

⁹⁵สมศรี สุ่มมาตย์, “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545), บทคัดย่อ.

แรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ⁹⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูพึงประสงค์ 7 ด้านในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านครอบครัว และด้านส่วนตัว⁹⁷

คุณลักษณะที่ 5 คุณลักษณะด้านความรู้ ประกอบด้วย (1) มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (2) มีความรู้ทางด้านวิชาชีพและด้านความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี (3) มีความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษาทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ (4) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล (5) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร (6) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล การประเมินผล และยุทธศาสตร์ในการประเมินผล (7) มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการบริหารจัดการในโรงเรียน (8) มีความรู้เรื่องการปฏิรูปการศึกษา การประเมินภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษา (9) มีความรู้เกี่ยวกับกรอบภารกิจของสถานศึกษาและการบริหารงานในสถานศึกษา (10) มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาการใหม่ๆ และ(11) เป็นผู้แสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้อยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของเครทตัน (Kreitton) ที่กล่าวว่าลักษณะผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ดี⁹⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่าคนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) หมายถึงความเฉียบแหลม มีความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ⁹⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ มีสติปัญญาและความสามารถ คือ เป็นผู้มี

⁹⁶ วุฒิชัย วรชิน, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), ง.

⁹⁷ เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร, “คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” ใน เอกสารเผยแพร่ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร : สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2546), 6.

⁹⁸ Kreitton, Leadership for Action in Rural Communities, 81.

⁹⁹ Barnard, The Functions of the Executive, 21 – 22.

สติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี¹⁰⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ท (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำได้แก่ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการวินิจฉัย มีความสามารถทางสติปัญญา และมีความสามารถในการทำงาน¹⁰¹ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ มีความสำเร็จ (achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้¹⁰² สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ คือ 1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ ความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น¹⁰³ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา¹⁰⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วย มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี และมีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี¹⁰⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ มีความรู้และประสบการณ์ (knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง

¹⁰⁰Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

¹⁰¹Trewatha and Newport, Management, 388.

¹⁰²Hoy and Miskel, Educational Administration, 396 – 397.

¹⁰³Magnuson, The Characteristic of Successful School Business Managers,

74 - 75

¹⁰⁴วิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์, “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,”

นักบริหาร 12 (ตุลาคม – ธันวาคม 2535) : 38 – 39.

¹⁰⁵ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, 190 – 191.

เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์¹⁰⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วย ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร และด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร¹⁰⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง ที่ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะเปลี่ยนไปโดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ คือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง¹⁰⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำในองค์กร¹⁰⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มิโบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดัชนีแสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ สำหรับดัชนีด้านความรู้ ได้แก่ 1) มีความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษาทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ 2) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล 3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร 4) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล การประเมินผล และยุทธศาสตร์ในการประเมิน 5) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 6) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการบริหารจัดการในโรงเรียน¹¹⁰ สอดคล้องกับผลงานวิจัย พิสุทธิ์ แจ่มคำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะ

¹⁰⁶ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและกรณีศึกษาการศึกษาระดับต้น, 74 – 76.

¹⁰⁷ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

¹⁰⁸ รุ่ง แก้วแดง, ปฎิบัติการศึกษาไทย, 278.

¹⁰⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง, 23 – 27.

¹¹⁰ Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย เกี่ยวกับคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครู – อาจารย์ โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านลักษณะนิสัย ด้านการเป็นผู้นำ และด้านความรู้ทางวิชาการ พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก¹¹¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัยนาท พรหมมาลุน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่ครูผู้สอนและลูกจ้างประจำต้องการโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ¹¹² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัดน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ¹¹³ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวดี สิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์

¹¹¹พิสุทธิ์ แจ่มคำ, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2541), 85 - 86.

¹¹²ชัยนาท พรหมมาลุน, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

¹¹³อภิวัดน์ ภูไชยแสง, “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), 79 - 81.

ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอเนินนํ้าอูน จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยส่วนรวม และจำแนกสถานภาพกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษ พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาด เรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้นช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พุดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม ความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสุจริต เมตตากรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา¹¹⁴ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของรัชชัย ปุณฺทริกกุล ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครู ในด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริการสังคม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครูเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเฉลี่ยรวมทุกด้านพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริการสังคม¹¹⁵

¹¹⁴ศราวุฒิ ลิทธิราช, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอเนินนํ้าอูน จังหวัดสกลนคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), 71 - 73.

¹¹⁵รัชชัย ปุณฺทริกกุล, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมาตามทัศนะของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2544), บทคัดย่อ.

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมี้อาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ/ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในระดับมาก โดยเฉพาะการบริหารโดยยึดประโยชน์และคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก การยึดหลักคุณธรรมและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเน้นการบริหารวิชาการ การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในประเด็นหลัก ๆ และสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในระดับมาก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความรับผิดชอบในภารกิจของโรงเรียน เป็นต้น¹¹⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้าย ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา¹¹⁷ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมศรี สุ่มมาตย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนว

¹¹⁶ธีระ รุญเจริญ, “รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมี้อาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ในเขตการศึกษา 11” นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2544), บทคัดย่อ.

¹¹⁷สุชาติ เต่าสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ และด้านสติปัญญาและความสามารถ¹¹⁸ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง ความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มน้ำหนักคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมตำแหน่งและรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด¹¹⁹

คุณลักษณะที่ 6 คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
ประกอบด้วย (1) รู้บทบาทของตนเอง (2) เป็นคนตรงต่อเวลา (3) มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ (4) มีความรับผิดชอบ (5) มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (6) มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน (7) มีความสามารถในการตัดสินใจ (8) มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (9) มีความสามารถในการจูงใจคน (10) มีความสามารถในการบังคับตนเองได้ (11) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ(12) มีความเด็ดขาดและมีความยืดหยุ่น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่มีความเห็นว่าคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ คือมีความเข้มแข็งทั้ง

¹¹⁸ สมศรี สุ่มมาตย์, “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545), บทคัดย่อ.

¹¹⁹ J. Reeves, L. Moos, and J. Forrest, “The School Leader’s View,” in Effective School Leadership : Responding to Change, ed. Macbeath, J. (London : Paul Chapman Publishing, 1998), 32 – 58.

ร่างกายและจิตใจ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ มีความฉลาด และมีความเชื่อมั่นในตนเอง¹²⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของเครทตอน (Kreitton) เน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะจูงใจผู้พบเห็น ตัดสินปัญหาทันทั่วทั้งที่ มีความกล้าหาญ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น สามารถคุมการประชุม และแนะนำความคิด มีเมตตาจิต ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา เป็นกลาง โดยไม่เอนเอียง มีศีลธรรม¹²¹ สอดคล้องกับแนวคิดของซาซส์ (Sachs) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี และต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน¹²² สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ 1) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) หมายถึง ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ 2) มีความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงาน วางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน และ 3) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับคำตำหนิโดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ทอดทิ้งในการปฏิบัติหน้าที่¹²³ สอดคล้องกับแนวคิดของสแตทและคนอื่น ๆ (Stadt and others) ที่ได้สรุปว่าลักษณะของผู้นำที่ดีคือ คือ คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึ่งของคนอื่น มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสื่อความคิด มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบ¹²⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของสโตกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ 1) มีพื้นฐานทางสังคม คือ เป็นผู้มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี มีสติปัญญาและความสามารถเป็นผู้มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี 2) บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) คุณลักษณะที่

¹²⁰ Tead, The Art of Leadership, 83.

¹²¹ Kreitton, Leadership for Action in Rural Communities, 81.

¹²² Sachs, Educational Administration : A Behavioral Approach, 3 – 4.

¹²³ Barnard, The Functions of the Executive, 21 – 22.

¹²⁴ Stadt and others, Managing Career Education Programs, 49 – 53.

สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้มีควมตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 4) คุณลักษณะทางสังคมเป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ¹²⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ท (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำได้แก่ มีความสามารถที่จะร่วมงาน มีความสามารถในการวินิจฉัย มีความสามารถทางสติปัญญา มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ และมีความสำเร็จ¹²⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ คือ 1) ความเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาพูด กล่าวพูดกล้าทำ ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี 2) ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการ และการแสวงหาความรู้ 3) ความเป็นผู้มีควมรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล่าวพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน¹²⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิธ (Griffiths) ที่ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหารว่า 1) การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี โดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ 2) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการพูดชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสริมความศรัทธาและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 3) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย 4) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย¹²⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ออกเป็นคุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว คือ 1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน

¹²⁵ Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

¹²⁶ Trewatha and Newport, Management, 388.

¹²⁷ Hoy and Miskel, Educational Administration, 396 – 397.

¹²⁸ Griffiths, “Administration Theory,” Handbook of Research on Education ,

ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้มีความไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น¹²⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของกัญญา สาทร ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ กล้ารับผิดชอบ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ รู้จักเลือกใช้คน ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยเมื่อล่าช้าหรือผิดพลาด หมั่นอบรมผู้อยู่ได้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะเหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ รู้จักถนอมน้ำใจคน ตรงต่อเวลา¹³⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ คือ 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (background and experience) ในการปฏิบัติงานได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่างๆ 3) ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (personality and interest) ได้แก่ มีความกระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความรับผิดชอบ¹³¹ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์กัญญาพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความตรงต่อเวลา และมีความรับผิดชอบต่อองค์กร งาน และลูกค้า¹³² สอดคล้องกับแนวคิดของอำนาจ วีรวรรณ ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ไว้ดังนี้ 1) ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น 2) ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่น

¹²⁹ Magnuson, The Characteristic of Successful School Business Managers, 74 - 75.

¹³⁰ กัญญา สาทร, หลักบริหารการศึกษา, 151 – 152.

¹³¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 296 – 298.

¹³² วิศิษฐ์ พิพัฒน์กัญญาพงศ์, “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,”

ได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธา และบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย 3) ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจ และมีความมานะพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น และยอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะเป็นงานหนักก็ตาม¹³³ สอดคล้องกับแนวคิดของ ดนัย เทียนพุด ที่กล่าวว่าผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ 1) ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการเจรจาเจรจาใจ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง 4) มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและมีความรับผิดชอบ 5) ประณีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และมีความสามารถในการประสานประโยชน์¹³⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของวิระวัฒน์ ปินนิตามัย ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้ 1) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (decisiveness) 2) มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (communication and people skill) จะทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงใจและใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ¹³⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ ผู้นำต้องมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ มีสติปัญญาฉลาด รอบคอบ รับผิดชอบ มีความกล้า แบนเบียน เด็ดขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ การเจรจา การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ¹³⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ คุณลักษณะทางด้านการสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่

¹³³ อำนวย วีรวรรณ, “บัญญัติเจ็ดประการในการสร้างคนให้กลายเป็นบุคคล ผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต,” ผู้จัดการ (ฉบับพิเศษ) (ม.ป.ท., 2535) : 194 – 199.

¹³⁴ ดนัย เทียนพุด, มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536), 203 – 206.

¹³⁵ วิระวัฒน์ ปินนิตามัย, “ว่าด้วยผู้นำ,” วารสารข้าราชการ 39 (กันยายน – ตุลาคม 2537) : 13 - 16.

¹³⁶ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, 190 – 191.

การงานมาก่อน¹³⁷ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้าน สูงสุด ได้แก่ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีบุคลิกที่ดีน่าเลื่อมใสและมีลักษณะเด่นที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม 3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน¹³⁸ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ คือ ข้อรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ ข้อความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีสัจจะพูดจริง ทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน¹³⁹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดย

¹³⁷ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

¹³⁸ ประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย, “คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541), บทคัดย่อ.

¹³⁹ ไพโรจน์ สิงห์คำ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลด คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพตามลำดับ¹⁴⁰ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้าย ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา¹⁴¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมศรี สุ่มมาตย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ และด้านสติปัญญา

¹⁴⁰ อภิวัฒน์ ภูไชยแสง, “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), 79 - 81.

¹⁴¹ สุชาติ เต่าสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

และความสามารถ¹⁴² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง ความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่าความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มน้ำหนักคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด¹⁴³

คุณลักษณะที่ 7 คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย (1) มีความรู้ความเข้าใจในสาขาวิชาชีพอย่างดีและชัดเจน (2) มีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ (3) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (4) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา (5) มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ (6) มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ (7) มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา (8) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และ (9) เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วยความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี¹⁴⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ ผู้นำต้องมีคุณลักษณะด้านวิชาการ คือ มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี¹⁴⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของอริมย์ ณ นคร ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหารดังนี้ คือ มีสมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ 2) มีความเข้าใจอย่าง

¹⁴² สมศรี สุ่มมาตย์, “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545), บทคัดย่อ.

¹⁴³ J. Reeves, L. Moos, and J. Forrest, “The School Leader’s View,” in Effective School Leadership : Responding to Change, ed. Macbeath, J. (London : Paul Chapman Publishing, 1998), 32 – 58.

¹⁴⁴ Magnuson, The Characteristic of Successful School Business Managers , 74 - 75.

¹⁴⁵ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, 190 – 191.

ลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา 3) มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ¹⁴⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ ที่ได้กล่าวว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา คือ คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปและความรู้ทางวิชาชีพ¹⁴⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน คือ คุณลักษณะทางด้านวิชาการ ได้แก่ ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร¹⁴⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คือ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา¹⁴⁹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุนีย์ บุญทิพย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ประกอบด้วยคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และ 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาพรวมมีความคาดหวังสูง แยกเป็นรายกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูผู้สอน มีความคาดหวังในเรื่อง ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์สุจริต แยกเป็นรายข้อมีความคาดหวังในระดับมากทุกข้อที่เกี่ยวกับการมีสภาพทางสังคมดี ส่วนข้อต่อไปนี้เป็นความคาดหวังทั้งสิ้น ดังนี้ การมีสุขภาพที่แข็งแรง สุขภาพเรียบร้อย กระตือรือร้น ยิ้มแย้มแจ่มใส คบง่าย มีสุขภาพจิตดี มีอารมณ์ขัน เชื่อมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ควบคุมอารมณ์ได้ มุ่งให้งานสำเร็จ ปรับตัวได้ดี ฉลาดมีไหวพริบดี คิดสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่าง มีคุณธรรมสูง เข้าสังคมเป็น ผู้อื่นยอมรับได้ เสียสละ เป็นประชาธิปไตย 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ 2.1) ด้านความรู้ ครูและผู้บริหารมีความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมาก รายกลุ่มมีข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทภาระหน้าที่ของโรงเรียน และพัฒนาตนเองให้เป็นคนทันสมัย ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ขวนขวายหา

¹⁴⁶ อภิรมย์ ณ นคร, หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, 12 – 13.

¹⁴⁷ พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, 63 – 67.

¹⁴⁸ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

¹⁴⁹ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542), 21 - 35.

ความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ ส่วนข้ออื่น ๆ ส่วนมากมีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ความรู้ความเข้าใจการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความรู้ความเข้าใจเรื่องมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจทางการศึกษา การประกันคุณภาพทางการศึกษา ซึ่งเป็นคุณลักษณะใหม่เป็นข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ 2.2) ด้านทักษะทางการบริหาร ครูและผู้บริหารมีความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายกลุ่มมีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานได้ในการแสวงหาข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการสื่อสาร การที่จะเป็นนักบริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงได้จะต้องมีคุณลักษณะ 2 ประการ คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และมีความสามารถในการแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถ้าแยกเป็นรายชื่อ พบว่า ส่วนมากมีความคาดหวังอยู่ในระดับมากในเรื่องต่อไปนี้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจ การเป็นนักบริหารและนักจัดการมืออาชีพ และ 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ จึงเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับการเป็นนักบริหารที่มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในปี 2550¹⁵⁰

คุณลักษณะที่ 8 คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ประกอบด้วย (1) มีแรงขับในการปฏิบัติงาน (2) มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (3) มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ (4) มีความต้องการในอำนาจด้วยวิธีการที่ถูกต้องและใช้อย่างมีเหตุผล (5) ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทุกคน (6) ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และให้เกียรติแก่บุคลากรทุกคน (7) สนับสนุนให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในงาน (8) พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน (9) ชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อสาธารณะเป็นประจำ และ (10) มีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี สอดคล้องกับแนวคิดของเครทอน (Kreitton) ที่เน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดีต้องมีเมตตาจิต ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง มีศีลธรรม¹⁵¹ สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษ ซึ่งขาดเสียมิได้ คือ ความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่

¹⁵⁰ สุณีย์ บุญทิษ, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 101 - 120.

¹⁵¹ Kreitton, Leadership for Action in Rural Communities, 81.

ผู้ร่วมงาน วางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน¹⁵² สอดคล้องกับแนวคิดของสแตท และคนอื่นๆ (Stadt and others) ที่ได้สรุปว่าลักษณะของผู้นำที่ดีคือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสื่อความคิด¹⁵³ สอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ 1) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 2) คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ¹⁵⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดี มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถที่จะร่วมงาน มีความรับผิดชอบ และมีความสำเร็จ¹⁵⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ คือ 1) ความสำเร็จ (achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้ 2) ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน¹⁵⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิธ (Griffiths) ที่ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหาร คือ 1) การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี โดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ 2) การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน และปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือคือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 5) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการพูดชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันมีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างความศรัทธาและ

¹⁵² Barnard, The Functions of the Executive, 21 – 22.

¹⁵³ Stadt and others, Managing Career Education Programs, 49 – 53.

¹⁵⁴ Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

¹⁵⁵ Trewatha and Newport, Management, 388.

¹⁵⁶ Hoy and Miskel, Educational Administration, 396 – 397.

ความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 6) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย 7) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมนี้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย¹⁵⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ออกเป็นคุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว คือ 1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย มีวิจรรณญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้มีสติ ไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น¹⁵⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของกัญญ์ โสธร ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดู และให้รางวัล มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และ เวลาอันเหมาะสม หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกรับบีบบังคับ ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ๆ เสมอ และรู้จักถนอมน้ำใจคน¹⁵⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ คือ ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (personality and interest) ได้แก่มีความกระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความรับผิดชอบ¹⁶⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์กัญญ์ โสธร ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเสียสละและให้

¹⁵⁷ Griffiths., "Administration Theory," Handbook of Research on Education, 112 – 115.

¹⁵⁸ Magnuson, The Characteristic of Successful School Business Managers, 74 - 75.

¹⁵⁹ กัญญ์ โสธร, หลักบริหารการศึกษา, 151 – 152.

¹⁶⁰ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 296 – 298.

ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน¹⁶¹ สอดคล้องกับแนวคิดของอำนาจ วิวรรณ ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน คือ 1) ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลป์ในการดำเนินงานไม่ให้เกิดกระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น 2) ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธา และบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย 3) ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตนโดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น¹⁶² สอดคล้องกับแนวคิดของคณีย์ เทียนพุด ที่กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ 1) มีความสามารถในการเจรจาสูงใจ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรองและเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูงประนีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และมีความสามารถในการประสานประโยชน์¹⁶³ สอดคล้องกับแนวคิดของวิระวัฒน์ ปันนิตามัย ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี คือ สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ¹⁶⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือ คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีสติปัญญาฉลาด รับผิดชอบ รับผิดชอบ มีความกล้าแนบนี้นั้น เด็ดขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ การเจรจาสูงใจ การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ¹⁶⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ 1) ความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม

¹⁶¹วิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์, “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,”

นักบริหาร 12 (ตุลาคม – ธันวาคม 2535) : 38 – 39.

¹⁶²อำนาจ วิวรรณ, “บัญญัติเจ็ดประการในการสร้างคนให้กลายเป็นบุคคลผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต,” ใน ผู้จัดการ (ฉบับพิเศษ) (ม.ป.ท., 2535) : 194 – 199.

¹⁶³คณีย์ เทียนพุด, มุมมองที่ทำทนายนักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536), 203 – 206.

¹⁶⁴วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, “ว่าด้วยผู้นำ,” วารสารข้าราชการ 39 (กันยายน – ตุลาคม 2537) : 13 - 16.

¹⁶⁵ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, 190 – 191.

และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบฉลาด และไหวพริบดี มีความอดสาหะวิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย 2) มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้น เสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่นเปิดเผย เป็นกันเอง¹⁶⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ คุณลักษณะทางด้านการความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคนและเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน¹⁶⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มิโบอนุญาตประกอบวิชาชีพพระหว่าง มลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดังนี้แสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทัศนคติ และ 3) ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ สำหรับด้านด้านการปฏิบัติ ได้แก่ 1) บุคคลทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ให้เกียรติ และยอมรับนับถือ 2) ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากร¹⁶⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ได้แก่ มาตรฐานที่ 3 คือ มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ โดยการแสดงความชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อสาธารณะเป็นประจำ¹⁶⁹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวาย ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพใน

¹⁶⁶ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, 74 – 76.

¹⁶⁷ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

¹⁶⁸ Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership ed. Michael Fullan (San Francisco : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

¹⁶⁹ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542), 21 – 35.

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้าน สูงสุด ได้แก่ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีบุคลิกที่ด้น่าเลื่อมใส และมีลักษณะเด่นที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม 3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน¹⁷⁰ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ คือ ข้อรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ ข้อความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีจิตใจจริงทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน¹⁷¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ คุณลักษณะ

¹⁷⁰ ประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย, “คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541), บทคัดย่อ.

¹⁷¹ ไพโรจน์ สิงห์คำ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ¹⁷² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้าย ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา¹⁷³ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมศรี สุ่มมาตย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ และด้านสติปัญญาและ

¹⁷²อภิวัฒน์ ภูไชยแสง, “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), 79 - 81.

¹⁷³สุชาติ เต่าสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

ความสามารถ¹⁷⁴ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวุฒิชัย วรชิน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ¹⁷⁵ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวราภรณ์ สายใจ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 8 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านผู้นำทางจริยธรรม ด้านผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำทางเทคโนโลยี ด้านผู้นำทางวิชาการ ด้านผู้นำทางการประสานความสัมพันธ์ ด้านผู้นำการส่งเสริมพัฒนาครูและ บุคลากร ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำทางการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และประสิทธิผลของการบริหารงาน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป¹⁷⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง ความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรจะมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่าความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำ

¹⁷⁴ สมศรี สุ่มมาตย์, “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545), บทคัดย่อ

¹⁷⁵ วุฒิชัย วรชิน, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), ง.

¹⁷⁶ วราภรณ์ สายใจ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2546), บทคัดย่อ.

ให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มน้าวใจคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด¹⁷⁷

คุณลักษณะที่ 9 คุณลักษณะทางทักษะ ประกอบด้วย (1) มีทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน (2) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (3) มีทักษะทางความคิดรวบยอด (4) มีทักษะทางการบริหารงาน (5) มีทักษะในการประสานงานและการจูงใจ (6) มีทักษะในการแก้ปัญหาและจัดการความขัดแย้ง (7) มีทักษะในการสั่งการ (8) มีทักษะในการติดตาม กำกับ และประเมินผล (9) มีทักษะในการดำเนินการประชุม (10) มีทักษะในการพูดและใช้ภาษาในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (11) มีทักษะในเชิงคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงองค์กร และ(12) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อการบริหารจัดการ สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่มีความเห็นว่าคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ คือ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ มีความฉลาด และมีความเชื่อมั่นในตนเอง¹⁷⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของเครทอน (Kreitton) ที่เน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดี ต้องมีลักษณะจูงใจผู้พบเห็น ตัดสินปัญหาทันทั่วทั้งที่มีความกระตือรือร้น สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด¹⁷⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของซาซส์ (Sachs) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น ต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีและต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน¹⁸⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องมีความคุณสมบัติพิเศษซึ่งจะขาดเสียมิได้คือ ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) หมายถึงความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจและความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงานวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใสและมี

¹⁷⁷ J. Reeves, L. Moos, and J. Forrest, "The School Leader's View," in Effective School Leadership : Responding to Change ed. Macbeath, J. (London : Paul Chapman Publishing, 1998), 32 – 58.

¹⁷⁸ Tead, The Art of Leadership, 83.

¹⁷⁹ Kreitton, Leadership for Action in Rural Communities, 81.

¹⁸⁰ Sachs, Educational Administration : A Behavioral Approach, 3 – 4.

ความสามารถในการพูดและการเขียน¹⁸¹ สอดคล้องกับแนวคิดของสเตท และคนอื่น ๆ (Stadt and others) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี คือ ดำเนินถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึ่งของคนอื่น มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสื่อความคิด มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล¹⁸² สอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ 1) มีพื้นฐานทางสังคม คือเป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี 2) มีสติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี 3) บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ดันตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 4) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 5) คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ¹⁸³ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาทาและนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำได้แก่ มีความสามารถที่จะร่วมงาน มีความสามารถในการวินิจฉัย และมีความสามารถทางสติปัญญา¹⁸⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำได้แก่ ความเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตัดสินใจ ทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาพูด กล้าพูดกล้าทำ ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี¹⁸⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิธ (Griffiths) ที่ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหารว่า คือ 1) การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีความเสี่ยงที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี โดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ 2) การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การเป็นผู้ให้

¹⁸¹ Barnard, The Functions of the Executive, 21 – 22.

¹⁸² Stadt and others, Managing Career Education Programs, 49 – 53.

¹⁸³ Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

¹⁸⁴ Trewatha and Newport, Management, 388.

¹⁸⁵ Hoy and Miskel, Educational Administration, 396 – 397.

ความช่วยเหลือคือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 5) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการพูดชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสริมทัศนคติศรัทธาและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 6) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย 7) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไม่วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมนี้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย¹⁸⁶ สอดคล้อง กับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ คือ 1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น¹⁸⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของภิญโญ สารท ที่กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ กล้ารับผิดชอบ ใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ รู้จักเลือกใช้คน ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยเมื่อล่าช้าหรือผิดพลาด หมั่นอบรมผู้อยู่ได้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ และรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน ตั้งงานเป็น ถูกจังหวะเหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ รู้จักถนอมน้ำใจคน¹⁸⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำประกอบด้วย 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (background and experience) ในการปฏิบัติงานได้แก่ การตัดสินใจ

¹⁸⁶ Griffiths, "Administration Theory," Handbook of Research on Education, 112 – 115.

¹⁸⁷ Magnuson, The Characteristic of Successful School Business Managers, 74 - 75.

¹⁸⁸ ภิญโญ สารท, หลักบริหารการศึกษา, 151 – 152.

การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่างๆ 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัว ด้านต่างๆ¹⁸⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน มีความรับผิดชอบต่อองค์กร งาน และลูกค้า และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน¹⁹⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของคณัย เทียนพุด ที่ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ 1) การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริง และมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม 2) ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการเจรจาใจ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง 5) มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและ 6) มีความรับผิดชอบ ประณีตระนอง ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และมีความสามารถในการประสานประโยชน์¹⁹¹ สอดคล้องกับแนวคิดของวิระวัฒน์ ปิ่นนิดาภย์ ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี คือ 1) แสดงความเป็นของแท้ (authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ 2) การมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิจารณา สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์ และสร้างภาพ (image) ฉายไปในอนาคตได้ว่า จะมีความเปลี่ยนแปลงอะไรแล้วทำการสื่อสาร (communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ 3) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาล และ

¹⁸⁹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 96 – 298.

¹⁹⁰ วิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์, “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,”

นักบริหาร 12 (ตุลาคม – ธันวาคม 2535) : 38 – 39.

¹⁹¹ คณัย เทียนพุด, มุมมองที่ทำทายนักบริหาร, 203 – 206.

ต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น 4) แสดงความใส่ใจ (focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนงานที่ทำจึงมีความหมายมาก 5) สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ 6) มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (communication and people skill) การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจและใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ และ 7) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น¹⁹² สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วยมีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี และมีประสบการณ์ในการบริหารและคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยมีสติปัญญาฉลาด ราบรื่น รับผิดชอบ มีความกล้า แบนเบียน เด็ดขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ¹⁹³ สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ควรมีคุณสมบัติดังนี้ 1) มองกว้างไกล อย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์(vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (analyze situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม 3) ให้ความสำคัญกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสังคมทั้งภายนอก และภายในองค์กรทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี

¹⁹² วัชรวัฒน์ ปันนิตามัย, “ว่าด้วยผู้นำ,” วารสารข้าราชการ 39 (กันยายน – ตุลาคม 2537) : 13 - 16.

¹⁹³ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, 190 – 191.

5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความอึดอัดใจความไม่พอใจต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล¹⁹⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของอภิรมย์ ณ นคร ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหารดังนี้คือ 1) สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด และ 2) สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่ มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม¹⁹⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ 1) มีความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหะวิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย 2) มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง¹⁹⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ คุณลักษณะทางด้านการความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน¹⁹⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร

¹⁹⁴ เอกชัย กี่สุขพันธุ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538), 19 – 20.

¹⁹⁵ อภิรมย์ ณ นคร, หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, 12 – 13.

¹⁹⁶ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, 74 – 76.

¹⁹⁷ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

(professional effectiveness) ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (interpersonal relations) ความสามารถในการบริหารการศึกษา (educational leadership) และความสามารถในการวางแผนการทำงาน (planning and accountability)¹⁹⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำในการสอน และภาวะผู้นำในองค์กร¹⁹⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามดัชนีแสดงคุณลักษณะ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทัศนคติ และ 3) ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ²⁰⁰ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ คือ ข้อรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ ข้อความสามารถในการครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อ มีสัจจะพูดจริง ทำจริง²⁰¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวุฒิ สิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง

¹⁹⁸Tasmanian Principals Institute (TPI), The Characteristics of An Effective Educational Administrator, 1-13.

¹⁹⁹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง, 23 – 27.

²⁰⁰Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership, ed. Michael Fullan (San Francisco : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

²⁰¹ไพโรจน์ สิงห์คำ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินน่าน จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษา โดยส่วนรวม และจำแนกสถานภาพกรรมการสถานศึกษาได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษ พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้นช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พุดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม มีความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสุจริต เมตตากรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา²⁰² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของรัชชัย ปุณทริกกุล ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครู ในด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริการสังคมและด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครูเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเฉลี่ยรวมทุกด้านพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการ

²⁰²ศราวุฒิ สิทธิราช, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินน่าน จังหวัดสกลนคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), 71 - 73.

บริการสังคม²⁰³ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ/ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการบริหาร และการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในระดับมากโดยเฉพาะการบริหารโดยยึดประโยชน์และคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก การยึดหลักคุณธรรมและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเน้นการบริหารวิชาการ การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในประเด็นหลัก ๆ และสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในระดับมาก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความรับผิดชอบในการกิจของโรงเรียนเป็นต้น²⁰⁴ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวุฒิชัย วรชิน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ²⁰⁵ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิมิตา เทียนทอง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูลริช คือ 1) คุณลักษณะส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือ มี 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความฉลาดและวิสัยทัศน์

²⁰³ ธีระชัย ปุณทริกกุล, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมาตามทัศนะของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2544), บทคัดย่อ.

²⁰⁴ ธีระ รุญเจริญ, “รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11” (นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2544), บทคัดย่อ.

²⁰⁵ วุฒิชัย วรชิน, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), ง.

กว้างไกล เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องได้ เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในหลักการ มีค่านิยม ที่ถูกต้องและมีความจริงใจ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ มี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตามงานและ ประเมินผล²⁰⁶

คุณลักษณะที่ 10 คุณลักษณะด้านการบริหาร ประกอบด้วย (1) เป็นผู้จัดการที่มี หลักการ และมีเหตุผล (2) มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร (3) มี ประสิทธิภาพในการบริหาร (4) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง ขึ้นเป็นลำดับ (5) มีความสามารถในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (6) มีความสามารถที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำตามความถนัดและความสามารถ (7) มี ความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน (8) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการ และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา (9) สามารถ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา (10) สามารถกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา (11) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และ กำหนดภารกิจ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่มีความเห็นว่าคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และ ความมุ่งหมาย มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการ ตัดสินใจและตกลงใจ มีความฉลาด และมีความเชื่อมั่นในตนเอง²⁰⁷ สอดคล้องกับแนวคิด ของเครทอน (Kreitton) ที่เน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดี ต้องมีลักษณะของใจผู้พบเห็น ตัดสินปัญหา ทันทีทันใด มีความกล้าหาญ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น สามารถคุมการประชุมและแนะนำ ความคิด²⁰⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของซาชส์ (Sachs) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหาร ที่ดีไว้ว่า ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง ต้องยอมรับ ฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี และ ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่

²⁰⁶ นิติมา เทียนทอง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), 89 - 104.

²⁰⁷ Tead, The Art of Leadership, 83.

²⁰⁸ Kreitton, Leadership for Action in Rural Communities, 81.

หน่วยงานของตน²⁰⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์พิเศษซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) หมายถึงความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจและมีความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงาน วางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน²¹⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของสแตท และคนอื่น ๆ (Stadt and others) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี คือ คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึ่งของคนอื่น มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล²¹¹ สอดคล้องกับแนวคิดของสโตกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ 1) มีพื้นฐานทางสังคม คือเป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี มีสติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี 2) บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 4) คุณลักษณะทางสังคมเป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ²¹² สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำได้แก่ มีความสามารถที่จะร่วมงาน มีความสามารถในการวินิจฉัย และมีความสามารถทางสติปัญญา²¹³ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำได้แก่ ความเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตั้งตัว ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาพูด กล้าพูดกล้าทำ ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี²¹⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิธ (Griffiths) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหาร คือ 1) การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดีโดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผล

²⁰⁹Sachs, Educational Administration : A Behavioral Approach, 3 – 4.

²¹⁰Barnard, The Functions of the Executive, 21 – 22.

²¹¹Stadt and others, Managing Career Education Programs, 49 – 53.

²¹²Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

²¹³Trewatha and Newport, Management, 388.

²¹⁴Hoy and Miskel, Educational Administration, 396 – 397.

สำเร็จ 2) การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา 3) การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจ และคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชา 4) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือคือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัญหา และต้องการความช่วยเหลือ 5) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการพูดชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันมีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 6) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย 7) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่เราไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียนทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมนี้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย²¹⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของ แม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่าผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม²¹⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของกัญญาสาธร ที่กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ กล้ารับผิดชอบ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ รู้จักเลือกใช้คน ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อย เมื่อล่าช้าหรือผิดพลาด หมั่นอบรมผู้อยู่ได้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกรู้ว่าถูกบีบบังคับ ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ๆ เสมอ มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยวมั่นคง แน่นนอน สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะเหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ รู้จักถนอมน้ำใจคน²¹⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของ

²¹⁵ Griffiths, "Administration Theory," Handbook of Research on Education, 112 – 115.

²¹⁶ Magnuson, The Characteristic of Successful School Business Managers, 74 - 75.

²¹⁷ กัญญาสาธร, หลักบริหารการศึกษา, 151 – 152.

สมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบการด้วย 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (background and experience) ในการปฏิบัติงานได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่าง ๆ²¹⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์บุญโยพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความรับผิดชอบต่องค์กร งาน และลูกค้า มีความเสียสละ และให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน²¹⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของดนัย เทียนพุฒ ที่ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ 1) การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริง และมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม 2) ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ชั้นสูง 5) มีความคิดเชิงธุรกิจ และความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และ 6) มีความรับผิดชอบประนีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและมีความสามารถในการประสานประโยชน์²²⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของอำนาจ วีรวรรณ ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตการงานคือ 1) ความเป็นผู้รู้ซึ่งถึงแก่นงาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และพยายามไต่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา 2) ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก 3) ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลป์ในการดำเนินงาน

²¹⁸ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 296 – 298.

²¹⁹ วิศิษฐ์ พิพัฒน์บุญโยพงศ์, “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,”

นักบริหาร 12 (ตุลาคม – ธันวาคม 2535) : 38 – 39.

²²⁰ ดนัย เทียนพุฒ, มุมมองที่ทำทายนักบริหาร, 203 – 206.

ไม่ให้กระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น 4) ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธา และบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย 5) ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตนโดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น 6) ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจ และมีความมานะพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น และยอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะเป็นงานหนักก็ตาม²²¹ สอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ ปันนิตามัย ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี คือ 1) แสดงความเป็นของแท้ (authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การได้สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ 2) การมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิจารณาภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์ และสร้างภาพ (image) ฉายไปในอนาคตได้ ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ 3) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (decisiveness) คือต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น 4) แสดงความใส่ใจ (focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก 5) สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ 6) มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (communication and people skill) การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจและใช้“คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ และ 7) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น²²² สอดคล้องกับแนวคิดของ

²²¹ อำนวย วีรวรรณ, “บัญญัติเจ็ดประการในการสร้างคนให้กลายเป็นบุคคลผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต,” ใน ผู้จัดการ (ฉบับพิเศษ) (2535) : 194 – 199.

²²² วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, “ว่าด้วยผู้นำ,” วารสารข้าราชการ 39 (กันยายน – ตุลาคม 2537) : 13 - 16.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วยมีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี และมีประสบการณ์ในการบริหารและคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยมีสติปัญญาฉลาด รับผิดชอบ รับผิดชอบ มีความกล้า แบนเบียน เด็ดขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ²²³ สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ควรมีคุณสมบัติดังนี้ 1) มองกว้างไกล อย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน 2)สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (analyze situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม 3) ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี 5)ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะ ความอดทนอดใจความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล²²⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของอภิมย์ ฦ นกร ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ คือ 1)สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด และ2)สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่ มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม²²⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ 1) มีความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของ

²²³ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, 190 – 191.

²²⁴เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, 19 – 20.

²²⁵อภิมย์ ฦ นกร, หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, 12 – 13.

บุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาด และไหวพริบดี มีความอดสาหะวีริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย 2) มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง²²⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ คุณลักษณะทางด้านการสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาด และมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน²²⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะคือ เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์²²⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ได้แก่ 1) ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร (professional effectiveness) ประกอบด้วย 1.1) การรับรู้ด้วยตนเอง ค่านิยม ความเชื่อ และการเชื่อมโยงความคิดทฤษฎี สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง และข้อจำกัดของตนเองในการเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารไปสู่ระดับการปฏิบัติ 1.2) การประเมินศักยภาพตนเอง ประเมินเป้าหมายการทำงาน วิธีการทำงาน การดำเนินงานตลอดจนวิธีการบริหารงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ 1.3) ตั้งปณิธานที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วางเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 1.4) การจัดระบบตนเอง มีการลำดับความสำคัญของภาระงาน มีเป้าหมายในการทำงาน และพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 2) ความสามารถที่จะ

²²⁶ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, 74 – 76.

²²⁷ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

²²⁸ รุ่ง แก้วแดง, ปฎิวัติการศึกษาไทย, 278.

ทำงานร่วมกับผู้อื่น (interpersonal relations) ประกอบด้วย 2.1) ความสามารถในการสื่อสาร มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน 2.2) การบริหารความขัดแย้ง สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 2.3) ประเมินการทำงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพ ประเมินผลการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร 3) ความสามารถในการบริหารการศึกษา (educational leadership) ประกอบด้วย 3.1) การสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 3.2) ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน เข้าใจแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจนรวมทั้งการนำไปใช้ในชั้นเรียนเพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน 3.3) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลให้กับผู้ร่วมงาน 3.4) ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ใช้แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง²²⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1.1) สนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น 1.2) สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน 1.3) สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายเข้าใจ 1.4) ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 1.5) ปรับระบบการบริหารงานโรงเรียนให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 1.6) ร่วมมือกับทุกฝ่ายจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 1.7) ติดตาม ประเมิน และตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 1.8) นำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำในองค์กร ประกอบด้วย 2.1) จัดทำแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 2.2) ประยุกต์ใช้ทักษะการจัดการ และกระบวนการกลุ่มเพื่อกำหนดบทบาทมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2.3) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การแสวงหาฉันทามติ และแก้ไขข้อขัดแย้ง 2.4) ติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงาน

²²⁹Tasmanian Principals Institute (TPI), The Characteristics of An Effective Educational Administrator, 1-13.

ทำการปรับแผนเมื่อจำเป็น 2.5) บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 2.6) ระบุและวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรทางการเงินของโรงเรียน 2.7) วางแผนงบประมาณ ติดตาม และรายงานภารกิจของโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใสและรับผิดชอบ 2.8) ดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นิเทศ ประเมินผล และบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีความรับผิดชอบ 2.9) จัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สวองาม ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ 2.10) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียน 2.11) บริหารโรงเรียนโดยยึดตามกรอบของระเบียบกฎหมาย นโยบายระดับต่าง ๆ 2.12) สร้างระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ²³⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามมาตรฐานผู้นำในโรงเรียนของสมาคมผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐอเมริกา มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดังนี้แสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทัศนคติ และ 3) ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยสร้างความมั่นใจว่าจะบริหารองค์การ ปฏิบัติการ และใช้ทรัพยากรเพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้อย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 3.3 ด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า 1) ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ การสอน และพัฒนาการของนักเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจทางการบริหาร 2) มีการออกแบบวิธีปฏิบัติงานและจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสให้การเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ 3) มีการตระหนัก ศึกษา และประยุกต์แนวโน้มนต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 4) แผนปฏิบัติการ และวิธีทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายมีความเหมาะสม 5) การร่วมเจรจาต่อรอง และข้อตกลงตามสัญญาต่าง ๆ ของโรงเรียนได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ 6) มีการใช้เครื่องจักร เครื่องมือ และระบบสนับสนุนอย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 7) บริหารเวลา เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายมากที่สุด 8) มีการนำทั้งปัญหาและโอกาสมา

²³⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง, 23 – 27.

พิจารณา 9) สามารถเผชิญปัญหา และแก้ไขอย่างทันที่ 10) จัดทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์และวัสดุเพื่อบรรลุเป้าหมายโรงเรียน 11) มีการตรวจสอบระบบของโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ และปรับให้ตรงตามความต้องการ 12) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลต่อโรงเรียน 13) มีการแบ่งความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มความเป็น เจ้าของ และความสามารถในการตรวจสอบ 14) ใช้ทักษะการกำหนดกรอบของปัญหาและ แก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ 15) ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ²³¹ และ สอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทยได้กำหนดเกณฑ์ มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ได้แก่ มาตรฐานที่ 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็น ลำดับ²³² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถใน การบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรม จริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ คือ ข้อรักเกียรติศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ ข้อความสามารถในการครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีสัจจะพูดจริง ทำจริง²³³ สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของศราวุฒิ สิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนิคมน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการ

²³¹ Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

²³² สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540, 21 - 35.

²³³ ไพโรจน์ สิงห์คำ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย” (วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

สถานศึกษาโดยส่วนรวม และจำแนกสถานภาพกรรมการสถานศึกษาได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษ พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้นช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชยสุภาพจิตใจ อารมณ์ขัน พุดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม ความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรมมีความสุจริต เมตตา กรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา²³⁴ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธวัชชัย ปุณทริกกุล ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครู ในด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริการสังคม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครูเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเฉลี่ยรวมทุกด้านพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริการสังคม²³⁵ สอดคล้องกับ

²³⁴ศราวุฒิ ลิทธิราช, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินขาม จังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), 71 - 73.

²³⁵ธวัชชัย ปุณทริกกุล, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมาตามทัศนะของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2544), บทคัดย่อ.

ผลงานวิจัยของธีระ ฤณเจริญ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ/ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการบริหาร และการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในระดับมากโดยเฉพาะการบริหารโดยยึดประโยชน์และคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก การยึดหลักคุณธรรมและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเน้นการบริหารวิชาการ การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในประเด็นหลัก ๆ และสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในระดับมาก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความรับผิดชอบ ในภารกิจของโรงเรียน เป็นต้น²³⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิติมา เทียนทอง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูลริช คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ มี 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้เข้าถึงได้ เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในหลักการ มีค่านิยมที่ถูกต้องและมีความจริงใจ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ มี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล²³⁷ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจามจุรี จำเมืองที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน

²³⁶ ธีระ ฤณเจริญ, “รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ในเขตการศึกษา 11” (นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2544), บทคัดย่อ.

²³⁷ นิติมา เทียนทอง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), 89 - 104.

สังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครอง และชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม²³⁸ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มน้ำหนักคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด²³⁹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Meneses – Trejo ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย (California) เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูง กับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำมักขาดความรอบคอบ ไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง ขาดมนุษยสัมพันธ์ และละเลยต่อเทคโนโลยี ส่วนผู้บริหารที่มี

²³⁸ จามจุรี จำเมือง, “รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), บทคัดย่อ.

²³⁹ J. Reeves, L. Moos, and J. Forrest, “The School Leader’s View,” in *Effective School Leadership : Responding to Change*, ed. Macbeath, J. (London : Paul Chapman Publishing, 1998), 32 – 58.

ศักยภาพการทำงานสูง จะมีลักษณะตรงกันข้าม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าส่งผลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า²⁴⁰ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Sweatt ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศิลปะภาวะผู้นำอันนำไปสู่ความสำเร็จของผู้นำทางการศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักการศึกษา 6 คน ที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการศึกษา เพื่อดูศิลปะภาวะผู้นำที่บุคคลดังกล่าวแสดงออก การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์ สังเกต วิเคราะห์เอกสารและหาข้อสรุปจากผู้ที่เกี่ยวข้อง แนวทางการวิเคราะห์เบื้องต้นใช้การจัดกลุ่มข้อมูลแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ตามหัวข้อหลัก 3 ประเภทคือ บุคคล ความสัมพันธ์ และองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ตามความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จากการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากเอกสารพบว่าผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิธีการ มีเครื่องมือ มีกรอบการทำงานที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์จึงทำให้เกิดภาวะผู้นำทางการศึกษา²⁴¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Youngs and King ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยศึกษาการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 4 คน ทางด้านการส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้ ทักษะการบริหารและการจัดการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาเพิ่มขึ้นได้จริง ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ครูสามารถนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดหลักสูตรใหม่ จัดหาสื่อการเรียนการสอน และมีการจัดการที่ดีในโรงเรียน²⁴² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Marley ที่ได้

²⁴⁰M. J. Meneses – Trejo, A Comparison of Effective Leadership Characteristics and Policy Implementation : The Role of Educational Leaders in Developing and Maintaining an Environment that Improves Efficiency in Schools [Online], accessed 4 June 2004. Available from <http://lib:umi.com/dissertations/fullcit/Item:3062340>.

²⁴¹B. O. Sweatt, The Leadership Mosaic : Emergent Theories and Perceptions of Successful Educational Leaders [Online], accessed 4 June 2004. Available from <http://lib:umi.com/dissertations/fullcit/Item:3075155>.

²⁴²P. Youngs, and M.B. King, “Principal Leadership for Professional Development to Build School Capacity”, Educational Administration Quarterly, 38, 5 (2002) : 643 – 670.

ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เฉพาะกรณีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 2 คน ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งโรงเรียนตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐ Idaho เพื่อดูว่าผู้นำดังกล่าวแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างไรจึงทำให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้งสองคนใช้การวางเงื่อนไขที่สร้างสรรค์กับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารและคณะครู การเก็บข้อมูลใช้หลายวิธี ทั้งการสำรวจ การสังเกตการปฏิบัติงาน และการสัมภาษณ์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้าและปรึกษาผู้เชี่ยวชาญขณะทำการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยยังพบอีกว่า พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นเกิดขึ้น เพราะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์และการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารรู้จักการใช้พลังอำนาจขับเคลื่อนโรงเรียนจนมุ่งไปสู่ความสำเร็จ²⁴³

คุณลักษณะที่ 11 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย (1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (2) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม (3) มีความเสียสละ อุทิศตนและเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (4) มีความซื่อสัตย์สุจริต (5) มีความโปร่งใส (6) มีความเมตตากรุณา เอื้ออาทรต่อผู้อื่น (7) มีความอดทนต่อความยากลำบาก (8) มีใจเป็นธรรม และมีความยุติธรรม (9) มีความหนักแน่น และมีสัจจะ (10) มีวินัยในตนเอง (11) ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (12) นำหลักธรรมคำสอนทางศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหาร และ (13) ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของเครตตัน (Kreitton) ที่เน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดีต้องมีเมตตาจิต ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง มีศีลธรรม²⁴⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับคำตำหนิโดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่นไม่ทอดลอยในการปฏิบัติหน้าที่²⁴⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของสแตท และคนอื่น ๆ (Stadt and others) ที่ได้สรุปว่าลักษณะของผู้นำที่ดีคือ มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบ²⁴⁶ สอดคล้องกับ

²⁴³L. W. Marley, Effective Leadership Behaviors of Two Selected High School Principals with Successful Professional – Technical Programs : A Case Study [Online], accessed 4 June 2004. Available from [http://lib.umi.com/dissertations/fullcit/Item : 3075155](http://lib.umi.com/dissertations/fullcit/Item%3A3075155).

²⁴⁴Kreitton, Leadership for Action in Rural Communities, 81.

²⁴⁵Barnard, The Functions of the Executive, 21 – 22.

²⁴⁶Stadt and others, Managing Career Education Programs, 49 – 53.

แนวคิดของสโตกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ และเป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ²⁴⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ท (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถที่จะร่วมงาน มีความ รับผิดชอบ และมีความสำเร็จ²⁴⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่ กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ คือ ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้ ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน²⁴⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิธ (Griffiths) ที่ กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คือ 1) การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอย กระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การเป็นผู้ให้การ ยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จ ของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ คือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 4)การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการ ทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้ต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ด้วย²⁵⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ คือ คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย คือ มี วิจารณ์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้มีสติไม่ ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้น

²⁴⁷ Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

²⁴⁸ Trewatha and Newport, Management, 388.

²⁴⁹ Hoy and Miskel , Educational Administration, 396 – 397.

²⁵⁰ Griffiths, “Administration Theory,” Handbook of Research on Education,

เสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น²⁵¹ สอดคล้องกับแนวคิดของภิญโญ สาธร ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยดู และ ให้อภัย มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และ เวลาอันเหมาะสมหนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ซื่อสัตย์และสุจริต ตรงต่อเวลา ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้ที่น้อยรักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส ละเว้นจากการประพฤติชั่วซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย²⁵² สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ คือ ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (personality and interest) ได้แก่มีความกระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความรับผิดชอบ²⁵³ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การรักษาระเบียบวินัย มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต มีความตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบต่อองค์กร งาน และลูกค้า และประหยัด ให้องค์กรอย่างสมเหตุสมผล²⁵⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่ได้กล่าวถึงผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองไม่ว่าจะเป็นทางตรงและทางอ้อม²⁵⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของอภิรมย์ ณ นคร ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ คือ สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ มีศีลธรรม จรรยา ซื่อสัตย์และมั่นคง มีเหตุผล และมีความยุติธรรม²⁵⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้มีพฤติกรรมแต่สิ่ง

²⁵¹ Magnuson, *The Characteristic of Successful School Business Managers*, 74 - 75.

²⁵² ภิญโญ สาธร, *หลักบริหารการศึกษา*, 151 – 152.

²⁵³ สมพงษ์ เกษมสิน, *การบริหาร*, 296 – 298.

²⁵⁴ วิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์, “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,”

นักบริหาร 12 (ตุลาคม – ธันวาคม 2535) : 38 – 39.

²⁵⁵ เอกชัย กี่สุขพันธ์, *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*, 19 – 20.

²⁵⁶ อภิรมย์ ณ นคร, *หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*, 12 – 13.

ที่ดงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม²⁵⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของบุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ ที่ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่า ผู้นำที่ดี ต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ คือ 1) ความซื่อสัตย์ คือ ความตั้งใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอดสาหะวิริยะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ 2) ความน่าเชื่อถือ เป็นความรู้สึกอย่างหนึ่งที่มีต่อบุคคลหรือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำเกิดจากความรู้ ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบ และความเป็นมิตรของผู้นำ ฯลฯ 3) ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงเสมอว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีปัญหาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดสามารถแก้ไขและปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมได้ คนจะทำงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่การสอนงาน การชี้แนะ และการจูงใจให้ยอมรับหลักการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานก่อน การมองคนในแง่ดีทำให้คนมีกำลังใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล 4) ความมีเหตุผล ผู้นำต้องเป็นคนรอบรู้ที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากการฟัง การอ่าน และตรวจสอบแหล่งข่าวข้อมูลอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดความคิดเกิดจากเหตุโยงไปหาผลและการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ ผู้นำเป็นผู้รู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดเดาว่าจะเกิดผลอะไรตามมา หรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์การต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร 5) ความรับผิดชอบ แนวคิดในปัจจุบัน ถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการพัฒนาบุคคล มิใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ คำพูดและการกระทำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้นำ หากผู้นำขาดพฤติกรรมนี้ จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่หรือไม่ใช้ขีดความสามารถในตัวเองทั้งหมดให้กับการทำงาน 6) ความสามารถที่พึ่งพาได้ เป็นความสามารถมาทำงานในองค์การและความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การ งานที่สำเร็จลงได้ มิใช่ด้วยความสามารถหรือความเก่งของคนใดคนหนึ่ง แต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของทุกคนในองค์การ คือ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี 7) ความเปิดเผย จะสะท้อนถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเห็นความจริงใจ และในฐานะที่ปรึกษาแนะนำ เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะพูดด้วยความรู้สึกที่แท้จริง ความเปิดเผยจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและผู้ร่วมงาน ที่ตั้งใจจะแก้ไขปัญหาร่วมกัน 8) ความคิดสร้างสรรค์ จะ

²⁵⁷ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, 74 – 76.

พิจารณาสิ่งต่าง ๆ ในแง่ความเป็นไปได้และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นได้ว่าสิ่งต่าง ๆ ความเป็นไปได้ว่าเป็นจริง ไม่ใช่อย่างเพื่อฝันและสามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจน 9) ความสามารถในการทำงานของตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำนั้น²⁵⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีคือ มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี ประกอบด้วย มีความเชื่อมั่นศรัทธาผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน²⁵⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของธีระ ฤๅญเจริญ ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษาเมื่ออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ 1) มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง (Emotional Quotient : EQ) มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน มีกิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกาย สอดคล้องกับกาลเทศะ 2) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง มีความโปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชั่น อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบเสียสละ เป็นคนดีของสังคม²⁶⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน คือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย²⁶¹ สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร ที่ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ ออกเป็น 2 ด้าน คือคุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา

²⁵⁸บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ, “ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์,” วารสารสามิตสาร

53 (มกราคม – กุมภาพันธ์ 2540) : 28 – 30.

²⁵⁹ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, 190 – 191.

²⁶⁰ธีระ ฤๅญเจริญ, การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตการศึกษา 11, 75.

²⁶¹นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาดและความรับผิดชอบ²⁶² สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ประกอบด้วย 1) เป็นตัวแบบในทางจริยธรรม โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 2) ส่งเสริมพฤติกรรมความมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตภายในโรงเรียน²⁶³ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดังนี้แสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทัศนคติ และ 3) ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ สำหรับด้านความรู้ ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ได้แก่ 1) บุคคลทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ให้เกียรติ และยอมรับนับถือ 2) ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากร²⁶⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทย ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ได้แก่ มาตรฐานที่ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี²⁶⁵ สอดคล้องกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ที่พระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทยเมื่อวันที่ 4 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 ความว่า “ให้ยึดหลักเศรษฐกิจการเป็นอยู่แบบพอมีพอกิน อุ่มชูตัวเองได้ ให้มีพอเพียงกับตัวเอง ความพอเพียงนี้ไม่ได้หมายความว่า ทุกครอบครัวจะต้องผลิตอาหารของตัว จะต้องทอผ้าใส่ให้ตัวเอง สำหรับครอบครัว อย่างนั้นมันเกินไป แต่ว่าในหมู่บ้านหรือในอำเภอ จะต้องมีความพอเพียงพอสมควร บางสิ่งบางอย่างที่ผลิตได้มากกว่าความต้องการก็ขายได้แต่ขายในที่ไม่ห่างไกลเท่าไรไม่ต้องเสีย

²⁶²ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความจงรักภักดีของครู : กรณีครูที่เป็นนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,” วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช 5 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2535) : 88 – 89.

²⁶³สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง, 23 – 27.

²⁶⁴Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

²⁶⁵สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540, 21-35.

ค่าขนส่งมากนัก”²⁶⁶ และสอดคล้องกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ที่พระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทยเมื่อวันที่ 4 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2541 ความว่า “คนเราถ้าพอใจในความต้องการก็มีความโลภน้อย เมื่อมีความโลภน้อยก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้าทุกประเทศมีความคิดว่าทำอะไรต้องพอเพียง หมายความว่าพอประมาณ ไม่สุดโต่ง ไม่โลภอย่างมาก คนเราก็อยู่เป็นสุข”²⁶⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า ผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน ผู้นำ และผู้ปกครองรัฐ ตั้งแต่พระเจ้าจักรพรรดิ พระมหากษัตริย์ ตลอดจนนักปกครองทั่วไป มีหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติ และเป็นข้อปฏิบัติ ดังนี้ ก) ทรงทศพิธราชธรรม คือ มีคุณธรรมของผู้ปกครอง หรือ ราชธรรม (ธรรมของพระราชา) 10 ประการ ดังนี้ 1) ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสะดวกสบาย อนุเคราะห์ ให้ประชาราษฎร์ได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี 2) สีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม ดำรงกายและวาจาดี ประคบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน 3) ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญเป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง 4) อาชวชะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติการกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน 5) มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีธรรมาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคาย กระด้างถือองศ์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดีแต่มีขาดยำเกรง 6) ตปะ พ้นมัวเมาด้วย 쾌กิเลส คือ แผลงเผือกเลศตมหามิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญ และการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สมำเสมอหรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์ 7) อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่น วินิจฉัยความ และกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม 8) อวิหิงสา มือหิงสาน่าร่มเย็น คือ ไม่หลงระเริง ไม่บีบบั่นกดขี่ มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียน ลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาต

²⁶⁶ คนชายคลอง, รู้จักพอเพียงรู้จักความสุข (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผู้ดมอร์นิ่ง, 2549), 20.

²⁶⁷ เรื่องเดียวกัน, 186.

เกลียดชัง 9) ขันติ ชำระเชษฐด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ทอดทิ้ง ถึงจะถูกหยันด้วยถ้อยคำเลียดสีกากถาง อย่างไรก็ดี ก็ไม่หมกดำตั้งใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรณีย์ที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม 10) อวิโรธนะ มิปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงาม ของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้ง อันใดประหารราษฎรปรารณาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดฉิ่น การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่น ในธรรม คงที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำร้าย ลากสักการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤติกเล็ดคลาดวิบัติไป ข) บำเพ็ญกรณีย์ของจักรพรรดิ คือ ปฏิบัติหน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ ที่เรียกว่า จักรวรรดิวัตร (ธรรมเนียมหรือหน้าที่ประจำของจักรพรรดิ) 5 ประการ คือ 1) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ ยึดถือความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผล หลักการ กฎกติกาที่ชอบธรรม เป็นบรรทัดฐาน เคารพธรรม เชิดชูธรรม นิยมธรรม ตั้งตนอยู่ในธรรม ประพฤติธรรมด้วยตนเอง 2) ธรรมการรักษา ให้ความคุ้มครองโดยธรรม คือ จัดอำนาจการรักษาคุ่มครองป้องกันอันชอบธรรมแก่ชนทุกหมู่เหล่าในแผ่นดิน คือ คนภายใน ข้าราชการฝ่ายทหาร ข้าราชการฝ่ายปกครอง ข้าราชการพลเรือน นักวิชาการ และคนต่าง อาชีพ เช่น พ่อค้าและเกษตรกร ชาวนิกมชนบทและชนชายแดน พระสงฆ์และบรรพชิตผู้ทรงศีลทรงคุณธรรม ตลอดจนสัตว์เท้าสัตว์ปีก อันควรสงวนพันธุ์ทั้งหลาย 3) มาธรรมาการ ห้ามกั้นการอาธรรม คือ จัดการป้องกันแก้ไข มิให้การกระทำที่ไม่เป็นธรรม การเบียดเบียนข่มเหง และความผิดความชั่วร้ายเดือดร้อน เกิดมีขึ้นในบ้านเมือง ชักนำประชาชนให้ตั้งมั่นในสุจริตและ นิยมธรรม รวมทั้งจัดวางระบบที่กันคนร้าย ให้โอกาสคนดี 4) ธนานุประทาน ปันทรัพย์แก่ชนผู้ยากไร้ มิให้มีคนขัดสนยากไร้ในแผ่นดิน เช่น จัดให้ราษฎรทั้งปวงมีทางหาเลี้ยงชีพ ทำมาหากินได้โดยสุจริต 5) ปริปจญา ไม่ขาดการสอบถามปรึกษา แสวงปัญญาและความดียิ่งขึ้นไป โดยมีที่ปรึกษาที่ทรงวิชาการทรงคุณธรรม ผู้ประพฤติกดี ประพฤติชอบ ผู้ไม่ประมาทหมิ่นมา ที่จะช่วยให้เจริญปัญญาและกุศลธรรม หมั่นพบปะพระสงฆ์และนักปราชญ์ ใฝ่ถามหาความรู้หาความดีงามหาความจริง และถกข้อปัญหาต่าง ๆ อยู่โดยสม่ำเสมอตามกาลอันควร เพื่อซักซ้อมตรวจสอบตนให้เจริญก้าวหน้าและดำเนินกิจการในทางที่ถูกต้องชอบธรรม ดีงาม และเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขอย่างแท้จริง ค) ประกอบราชสังคหะ คือ ทำนุบำรุงทวยราษฎรให้ ประชาชาติดำรงอยู่ในเอกภาพและสามัคคี ด้วยหลักธรรมที่เรียกว่า ราชสังคหวัตถุ (หลัก สงเคราะห์ประชาชนของพระราชา) 4 ประการ คือ 1) สัสสมะระ ฉลาดบำรุงธัญญาหาร คือ ปรีชาสามารถในนโยบายที่จะบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ส่งเสริมการเกษตรให้อุดมสมบูรณ์ 2) ปุริสเมระ

ฉลาดบำรุงข้าราชการ คือ ปรีชาสามารถในนโยบายที่จะบำรุงข้าราชการ ด้วยการส่งเสริมคนดีมีความสามารถ และจัดสวัสดิการให้ดี เป็นต้น 3) สัมมาปาสะ ผู้ประสานปวงประชา คือ ผดุงพยานประชาชนไว้ด้วยนโยบายส่งเสริมอาชีพ เช่น จัดทุนให้คนยากจนยืมไปสร้างตนในพาณิชยกรรม หรือดำเนินกิจการต่าง ๆ ไม่ให้ฐานะเหลื่อมล้ำห่างเหินจนแตกแยกกัน 4) วาชไปยะ มีวาทะคู่คี่มีใจ คือ รู้จักพูด รู้จักชี้แจงแนะนำ รู้จักหักทลายโต้เถียงทุกข์สุขราษฎรทุกชั้น แม้ปราศรัยก็ไพเราะน่าฟัง ทั้งประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐาน มีประโยชน์ เป็นทางแห่งการสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหา เสริมความสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจดี ความเชื่อถือ และความนิยมนับถือ 5) ละเว็นอคติ นักปกครอง เมื่อปฏิบัติหน้าที่ พึงเว้นความลำเอียง หรือความประพฤติที่คลาดเคลื่อนจากธรรม 4 ประการ 1) จันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ 2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา 4) ภยาคติ ลำเอียงเพราะขลาดกลัว²⁶⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของเล่าจื๊อ แห่งลัทธิเต๋า ที่ได้กล่าวถึง คุณสมบัติความเป็นผู้นำสามประการต่อไปนี้ มีค่ายิ่งสำหรับผู้นำ คือ 1) ความเมตตากรุณาสำหรับสัตว์โลกทั้งมวล 2) ความเรียบง่ายและมีชัยสัจทางวัตถุ หรือความกระหมัดกระหม่อม และ 3) ความรู้ลึกเสมอภาคหรือความอ่อนน้อมถ่อมตน²⁶⁹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้านสูงสุด ได้แก่ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีบุคลิกที่ดีน่าเลื่อมใส และมีลักษณะเด่นที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม 3) มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดีในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน²⁷⁰ สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ

²⁶⁸ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมานุญชีวิต : พุทธจริยธรรม เพื่อชีวิตที่ดีงาม, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพมหานคร : กองทุนอริยมรรค, 2545), 27 – 30.

²⁶⁹ บุญมาก พรหมพวย, ผู้เรียบเรียง, การบริหารงานแบบเต๋า : มรรควิธี ผู้ความเป็นผู้นำ สำหรับผู้จัดการยุคใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ราชดำริ์พบลีเกชั่น, 2529), 146 – 148.

²⁷⁰ ประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย, “คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541), บทคัดย่อ.

ประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ คือ ข้อรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ ข้อความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีสัจจะพูดจริง ทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชาย และเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน²⁷¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลด คือ คุณลักษณะ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ²⁷² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาใน จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับ สุดท้าย ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละ ระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพ ส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มี

²⁷¹ไพโรจน์ สิงห์คำ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

²⁷²อภิวัฒน์ ภูไชยแสง, “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), 79 - 81.

ความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา²⁷³ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมศรี สุ่มมัตย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ และด้านสติปัญญาและความสามารถ²⁷⁴ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวรภรณ์ สายใจ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 8 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านผู้นำทางจริยธรรม ด้านผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำทางเทคโนโลยี ด้านผู้นำทางวิชาการ ด้านผู้นำทางการประสานความสัมพันธ์ ด้านผู้นำการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำทางการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และประสิทธิผลของการบริหารงาน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป²⁷⁵ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจามจุรี จำเมือง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะ

²⁷³ สุชาติ เตาสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

²⁷⁴ สมศรี สุ่มมัตย์, “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545), บทคัดย่อ.

²⁷⁵ วรภรณ์ สายใจ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2546), บทคัดย่อ.

ผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและ ปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม²⁷⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่าความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มน้าวใจคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะกับตำแหน่ง และรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด²⁷⁷

คุณลักษณะที่ 12 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย (1) เป็นผู้มีความรับผิดชอบ (2) เป็นผู้สร้างผู้นำ (3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน (4) มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล (5) มีความสามารถในการแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์อย่างเหมาะสม (6) มีความสามารถในการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร (7) มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา (8) มีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม และ (9) มีความสามารถในการชี้แนะและแนะแนวทางในการดำเนินงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่มี

²⁷⁶ จามจุรี จำเมือง, “รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), บทคัดย่อ.

²⁷⁷ J. Reeves, L. Moos, and J. Forrest, “The School Leader’s View,” in Effective School Leadership : Responding to Change, ed. Macbeath, J. (London : Paul Chapman Publishing, 1998), 32 – 58.

ความเห็นว่าคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้นำ คือมีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ มีความฉลาด และมีความเชื่อมั่นในตนเอง²⁷⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของเครทอน (Kreitton) ที่เน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดี ต้องมีลักษณะของใจผู้พบเห็น ตัดสินปัญหาทันทีที่มีความกล้าหาญ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด²⁷⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของซาซส์ (Sachs) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี และต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน²⁸⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องมีความคุณสมบัติพิเศษซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) หมายถึงความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจและมีความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงานวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน²⁸¹ สอดคล้องกับแนวคิดของ สเตท และคนอื่น ๆ (Stadt and others) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี คือ คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึ่งของคนอื่น มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสื่อความคิด มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล²⁸² สอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ มีพื้นฐานทางสังคม คือ เป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี มีสติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ดีนตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ คุณลักษณะทางสังคมเป็นผู้ที่

²⁷⁸ Tead, The Art of Leadership, 83.

²⁷⁹ Kreitton, Leadership for Action in Rural Communities, 81.

²⁸⁰ Sachs, Educational Administration : A Behavioral Approach, 3 – 4.

²⁸¹ Barnard, The Functions of the Executive, 21 – 22.

²⁸² Stadt and others, Managing Career Education Programs, 49 – 53.

สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ²⁸³ สอดคล้องกับแนวคิดของ เทรวาธา และนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ มีความสามารถที่จะร่วมงาน มีความสามารถในการวินิจฉัย และมีความสามารถทางสติปัญญา²⁸⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ความเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาพูด กล่าวพูดกล้าทำ ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจ²⁸⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิธ (Griffiths) ที่ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหาร คือ 1) การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี โดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ 2) การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือคือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 5) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการพูดชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันมีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 6) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย 7)การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมนี้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย²⁸⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะ

²⁸³ Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

²⁸⁴ Trewatha and Newport, Management, 388.

²⁸⁵ Hoy and Miskel, Educational Administration, 396 – 397.

²⁸⁶ Griffiths, “Administration Theory,” Handbook of Research on Education,

ภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วยความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม²⁸⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับผู้ที่มีคุณภาพ คือ 1) การมองการณ์ไกล (perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์และยุทธวิธี และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี 2) มีหลักการ (principle) ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ 3) หลักในการทำงาน (platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวางแผนหรือมาตรฐานในการทำงาน 4) หลักการปกครอง (politics) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะของการเป็นนักปกครอง คือ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้ ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย²⁸⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของกัญญ์ สาธร ที่กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ กล้ารับผิดชอบ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ รู้จักเลือกใช้คน ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยเมื่อล่าช้าหรือผิดพลาด หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน สั่งงานเป็น ถูกจังหวะเหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ รู้จักถนอมน้ำใจคน²⁸⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำประกอบด้วย 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (background and experience) ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่าง ๆ²⁹⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์กัญญ์พงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นผู้บริหาร

²⁸⁷ Magnuson, The Characteristic of Successful School Business Managers, 74 - 75.

²⁸⁸ Sergiovanni, "Ten Principles of Quality Leadership," Educational Leadership 39, 5 (1982) : 331 – 336.

²⁸⁹ กัญญ์ สาธร, หลักบริหารการศึกษา, 151 – 152.

²⁹⁰ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 296 – 298.

โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญคือ มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน²⁹¹ สอดคล้องกับแนวคิดของคณีย์ เทียนพุด ที่ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ 1) การมองการณ์ไกล ได้แก่ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริง และมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม 2) ความเป็นผู้นำ ได้แก่กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการเจรจาสูง ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ชั้นสูง 5) มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และ 6) มีความรับผิดชอบ ประณีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการ เพื่อความสำเร็จของงาน และมีความสามารถในการประสานประโยชน์²⁹² สอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ ปินนิตามัย ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี คือ 1) แสดงความเป็นของแท้ (authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ 2) การมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์ และสร้างภาพ (image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ 3) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น 4) แสดงความใส่ใจ (focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่แท้จริงมีความหมายมาก 5) สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ 6) มี

²⁹¹วิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์, “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,”

นักบริหาร 12 (ตุลาคม – ธันวาคม 2535) : 38 – 39.

²⁹²คณีย์ เทียนพุด, มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร, 203 – 206.

ความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (communication and people skill) การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจและใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ และ7) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น²⁹³ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วยมีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี และมีประสบการณ์ในการบริหารและคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยมีสติปัญญาฉลาด รู้บทบาทตน รับผิดชอบ มีความกล้า แบนเบียน เด็ดขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ²⁹⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ควรมีคุณสมบัติดังนี้ 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์(vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน 2)สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (analyze situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม 3)ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะ ความอึดอัดใจความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล²⁹⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของอภิมย์ ณ นคร ที่ได้กล่าวไว้ว่าความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ คือ 1) สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ มี

²⁹³ ธีระวัฒน์ ปันนิตามัย, “ว่าด้วยผู้นำ,” วารสารข้าราชการ 39 (กันยายน – ตุลาคม 2537) : 13 - 16.

²⁹⁴ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์กรและการจัดการ, 190 – 191.

²⁹⁵ เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, 19 – 20.

ความเฉลียวฉลาด และ2) สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่ มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม²⁹⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ 1) ความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจงใจคน มีความรับผิดชอบฉลาด และไหวพริบดี มีความอดสาหะวิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย 2) มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง²⁹⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของอำนาจ วีรวรรณ ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตการงาน คือ 1) ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นโดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่าวิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก 2) ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นศิลป์ในการดำเนินงานไม่ให้กระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น 3) ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธา และบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย 4) ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่นและรู้จักแสดงความคิดเห็นของตนโดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น 5) ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจและมีความมานะพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น และยอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะป็นงานหนักก็ตาม²⁹⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้คือ คุณลักษณะทางด้านการความสามารถในการปฏิบัติงานมี

²⁹⁶ อภิรมย์ ณ นคร, หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, 12 – 13.

²⁹⁷ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, 74 – 76.

²⁹⁸ อำนาจ วีรวรรณ, “บัญญัติเจ็ดประการในการสร้างคนให้กลายเป็นบุคคลผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต,” ผู้จัดการ (ฉบับพิเศษ) (ม.ป.ท., 2535) : 194 – 199.

องค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคนและเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน²⁹⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ คือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์³⁰⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) สนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น 2) สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน 3) สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายเข้าใจ 4) ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 5) ปรับระบบการบริหารงานโรงเรียนให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 6) ร่วมมือกับทุกฝ่ายจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน และนำไปสู่การ ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 7) ติดตาม ประเมิน และตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ8) นำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์³⁰¹ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถในการด้านการบริหารการศึกษา (educational leadership) ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 2) มีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบ ที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลให้กับผู้ร่วมงาน³⁰² สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดัชนีแสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ3)

²⁹⁹ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

³⁰⁰ รุ่ง แก้วแดง, ปฏิวัติการศึกษาไทย, 278.

³⁰¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง, 23 – 27.

³⁰² Tasmanian Principals Institute (TPI), The Characteristics of An Effective Educational Administrator, 1-13.

ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ สำหรับมาตรฐานที่ 1) คือผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา เป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาท และพร้อมที่จะปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมคิดโดยประชาคมโรงเรียน (1)ดัชนีด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า 1) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ และภารกิจของโรงเรียนกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีการใช้ประเพณี เรื่องราว และกิจกรรมในการสื่อสารวิสัยทัศน์ และภารกิจของโรงเรียน 3) แนวคิดของวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นแนวคิดร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน 4) การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน 5) มีการสนับสนุนให้วิสัยทัศน์เป็นจริง โดยอาศัยการสนับสนุนจากทุกฝ่าย 6) สื่อสารความก้าวหน้าของวิสัยทัศน์ และภารกิจ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ 7) ในการพัฒนาโรงเรียนต้องให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน 8) ใช้วิสัยทัศน์ในการกำหนดขอบข่ายโปรแกรมหรือหลักสูตร แผน และการปฏิบัติงาน และ 9) วางแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจนโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย³⁰³ สอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทย ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ได้แก่ มาตรฐานที่ 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ³⁰⁴ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ คือ ข้อรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการ

³⁰³ Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

³⁰⁴ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540, 21 - 35.

บริหาร คือข้อความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมี
 ลัทธิจะพูดจริง ทำจริง³⁰⁵ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวุฒิ สิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง
 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการ
 สถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินมะปราง จังหวัด
 สกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยรวม และจำแนกสถานภาพกรรมการ
 สถานศึกษาได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร
 โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจาก
 ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนา
 การศึกษา พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรีทธาในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณ
 ตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้น
 ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พูดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3)
 ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.
 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม มีความรู้เรื่องสื่อการสอน การ
 บริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุก
 เรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสุจริต เมตตากรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนัก
 แน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของ
 ศาสนา³⁰⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธวัชชัย ปุณฺณทริภักดิ์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษา
 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา ตาม
 ทัศนะของครู ในด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 ด้านการปกครอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริการสังคม และด้านคุณธรรมจริยธรรม
 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑล

³⁰⁵ไพโรจน์ สิงห์คำ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
 มหบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542),
 บทคัดย่อ.

³⁰⁶ศราวุฒิ สิทธิราช, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
 ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
 อำเภอเนินมะปราง จังหวัดสกลนคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
 บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), 71 - 73.

นครราชสีมา ตามทัศนะของครูเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเฉลี่ยรวมทุกด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริการสังคม³⁰⁷ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมออาชีวะ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนได้ปฏิบัติ/ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในระดับมากโดยเฉพาะการบริหารโดยยึดประโยชน์และคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก การยึดหลักคุณธรรมและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเน้นการบริหารวิชาการ การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในประเด็นหลัก ๆ และสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในระดับมาก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความรับผิดชอบในภารกิจของโรงเรียน เป็นต้น³⁰⁸ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิติมา เทียนทอง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูลริช คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ มี 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้เข้าถึงได้ เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในหลักการ มีค่านิยมที่ถูกต้องและมีความจริงจัง เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ มี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้าง

³⁰⁷ รัชชัย ปุณทริกกุล, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดมณฑลนครราชสีมาตามทัศนะของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2544), บทคัดย่อ.

³⁰⁸ ธีระ รุญเจริญ, “รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมออาชีวะ : สภาพปัญหาและความต้องการตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11” (นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2544), บทคัดย่อ.

วิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล³⁰⁹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจามจรี จำเมือง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม³¹⁰ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่าความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มน้าวใจคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด³¹¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Meneses – Trejo ที่ได้ศึกษาวิจัย

³⁰⁹ นิติมา เทียนทอง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), 89 - 104.

³¹⁰ จามจรี จำเมือง, “รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), บทคัดย่อ.

³¹¹ J. Reeves, L. Moos, and J. Forrest, “The School Leader’s View,” in Effective School Leadership : Responding to Change, ed. Macbeath, J. (London : Paul Chapman Publishing, 1998), 32 – 58.

เรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย (California) เพื่อศึกษาที่สนะเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูงกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำมักขาดความรอบคอบ ไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง ขาดมนุษยสัมพันธ์ และละเลยต่อเทคโนโลยี ส่วนผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูง จะมีลักษณะตรงกันข้าม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าส่งผลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า³¹² และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Sweatt ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสภาวะผู้นำอันนำไปสู่ความสำเร็จของผู้นำทางการศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักการศึกษา 6 คน ที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการศึกษา เพื่อดูสภาวะผู้นำที่บุคคลดังกล่าวแสดงออก การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์ สังเกต วิเคราะห์เอกสารและหาข้อสรุปจากผู้ที่เกี่ยวข้อง แนวทางการวิเคราะห์เบื้องต้นใช้การจัดกลุ่มข้อมูลแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ตามหัวข้อหลัก 3 ประเภทคือ บุคคล ความสัมพันธ์ และองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ตามความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จากการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากเอกสารพบว่าผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิธีการ มีเครื่องมือ มีกรอบการทำงานที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์จึงทำให้เกิดภาวะผู้นำทางการศึกษา³¹³

คุณลักษณะที่ 13 คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

ประกอบด้วย (1) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2) มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (3) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สร้างและพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง (4) รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (5) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ (6) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา (7) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ (8) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อ

³¹²M. J. Meneses – Trejo, A Comparison of Effective Leadership Characteristics and Policy Implementation : The Role of Educational Leaders in Developing and Maintaining an Environment that Improves Efficiency in Schools [Online], accessed 4 June 2004.

Available from <http://lib:umi.com/dissertations/fullcit/Item:3062340>.

³¹³B. O. Sweatt, The Leadership Mosaic : Emergent Theories and Perceptions of Successful Educational Leaders [Online], accessed 4 June 2004. Available from <http://lib:umi.com/dissertations/fullcit/Item:3075155>.

ปรับปรุง และพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (9) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร และ(10) มีความสามารถในการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่มีความเห็นว่าคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้นำ คือ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ มีความฉลาด และมีความเชื่อมั่นในตนเอง³¹⁴ สอดคล้อง กับแนวคิดของเครทอน (Kreitton) ที่เน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดี ต้องมีลักษณะจูงใจผู้พบเห็น ตัดสินปัญหาทันทีที่มีความกล้าหาญ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด³¹⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของซาซส์ (Sachs) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น ต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี และต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน³¹⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องมีความพิเศษซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) หมายถึงความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจและมีความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงานวางตัวให้ ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน³¹⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของสแตท และคนอื่น ๆ (Stadt and others) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี คือ คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึ่งของคนอื่น มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสื่อความคิด มีสติปัญญามีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล³¹⁸ สอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ มีพื้นฐานทางสังคม คือเป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี มีสติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดีบุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้มีความ

³¹⁴Tead, The Art of Leadership, 83.

³¹⁵Kreitton, Leadership for Action in Rural Communities, 81.

³¹⁶Sachs, Educational Administration : A Behavioral Approach, 3 – 4.

³¹⁷Barnard, The Functions of the Executive, 21 – 22.

³¹⁸Stadt and others, Managing Career Education Programs, 49 – 53.

ตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ คุณลักษณะทางสังคมเป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ³¹⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธาและนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำได้แก่มีความสามารถที่จะร่วมงาน มีความสามารถในการวินิจฉัย และมีความสามารถทางสติปัญญา³²⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำได้แก่ ความเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตัดสินใจ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลา และภาษาพูด กล้าพูดกล้าทำ ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี³²¹ สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิท (Griffiths) ที่ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหาร คือ 1) การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี โดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ 2) การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้น และให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน และปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ คือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาติดขัดมีความห่วงใย และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 5) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการพูดชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 6) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย 7) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไม่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้อง

³¹⁹ Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

³²⁰ Trewatha and Newport, Management, 388.

³²¹ Hoy and Miskel, Educational Administration, 396 – 397.

และเหมาะสมด้วย³²² สอดคล้องกับแนวคิดของ แม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่าผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดีรู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม³²³ สอดคล้องกับแนวคิดของกัญญา สาธร ที่กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ กล้ารับผิดชอบ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ รู้จักเลือกใช้คน ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยเมื่อล่าช้าหรือผิดพลาด หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกลัวถูกบีบบังคับ ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะเหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ รู้จักถนอมน้ำใจคน³²⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำประกอบด้วย 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (background and experience) ในการปฏิบัติงานได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่าง ๆ³²⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์กัญญาพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหารโดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญคือ มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน³²⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของดนัย เทียนพุฒ ที่ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ 1) การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริง และมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม 2) ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความ

³²² Griffiths, "Administration Theory," Handbook of Research on Education, 112 – 115.

³²³ Magnuson, The Characteristic of Successful School Business Managers, 74 - 75.

³²⁴ กัญญา สาธร, หลักบริหารการศึกษา, 151 – 152.

³²⁵ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 296 – 298.

³²⁶ วิศิษฐ์ พิพัฒน์กัญญาพงศ์, "จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้,"

อดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการเจรจาใจ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง 5) มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และ 6) มีความรับผิดชอบ ประณีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และมีความสามารถในการประสานประโยชน์³²⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี คือ 1) แสดงความเป็นของแท้ (authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ 2) การมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิจารณาภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์ และสร้างภาพ (image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ 3) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น 4) แสดงความใส่ใจ (focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจ และสนใจในบางเรื่องไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่านั้นหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก 5) สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะสอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ 6) มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (communication and people skill) การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจและใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ และ 7) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น³²⁸ สอดคล้องกับแนวคิด

³²⁷ ดนัย เทียนพุด, มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร, 203 – 206.

³²⁸ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, “ว่าด้วยผู้นำ,” วารสารข้าราชการ 39 (กันยายน – ตุลาคม 2537) : 13 - 16.

ของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วยมีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี และมีประสบการณ์ในการบริหาร และคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย มีสติปัญญาฉลาด รับผิดชอบ รับผิดชอบ มีความกล้า แบนเบียน เด็ดขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ³²⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ควรมีความสมบัติดังนี้ 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (analyze situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบาย ได้อย่างเหมาะสม 3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะ ความอดทนอดใจความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล³³⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของอิทธิชัย ฅ นคร ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ คือ 1) สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด และ 2) สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่ มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม³³¹ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร วรุตบางกูรและสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ 1) ความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคล

³²⁹ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ, 190 – 191.

³³⁰เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, 19 – 20.

³³¹อิทธิชัย ฅ นคร, หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, 12 – 13.

ในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหะวีริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย 2) มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง³³² สอดคล้องกับแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มุ่งองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน³³³ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (interpersonal relations) 1) ความสามารถในการสื่อสาร มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 2) การบริหารความขัดแย้ง สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 3) ประเมินการทำงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพ ประเมินผลการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร³³⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำในองค์การ 1) ประยุกต์ใช้ทักษะการจัดการ และกระบวนการกลุ่ม เพื่อกำหนดบทบาทมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2) สื่อสารอย่างมีทักษะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การแสวงหาฉันทามติ และแก้ไขข้อขัดแย้ง 3) บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 4) ดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นิเทศ ประเมินผล และบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีความรับผิดชอบ 5) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริม

³³² วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, 74 – 76.

³³³ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, 39 – 40.

³³⁴ Tasmanian Principals Institute (TPI), The Characteristics of An Effective Educational Administrator, 1-13.

ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียน 6) สร้างระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ³³⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มิไบนุญตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดังนี้แสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทัศนคติ และ 3) ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ มาตรฐานที่ 3) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดย สร้างความมั่นใจว่าจะบริหารองค์การ ปฏิบัติการ และใช้ทรัพยากรเพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้อย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 3) ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า 1) มีความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ การสอน และพัฒนาการของนักเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจทางการบริหาร 2) มีการออกแบบวิธีปฏิบัติงานและจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสให้การเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ 3) บริหารเวลาเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายมากที่สุด 4) มีการนำทั้งปัญหาและโอกาสมาพิจารณา 5) สามารถเผชิญปัญหา และแก้ไขอย่างทันที่ 6) มีการแบ่งความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มความเป็นเจ้าของ และความสามารถในการตรวจสอบ 7) ใช้ทักษะการกำหนดกรอบของปัญหา และแก้ปัญหอย่างมีประสิทธิภาพ 8) ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ใช้ทักษะกระบวนการกลุ่ม และการหาฉันทามติอย่างมีประสิทธิภาพ 10) ใช้ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ³³⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทย ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ได้แก่ มาตรฐานที่ 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ มาตรฐานที่ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร มาตรฐานที่ 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีระบบ มาตรฐานที่ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา และมาตรฐานที่ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์³³⁷ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์

³³⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง, 23 – 27.

³³⁶ Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

³³⁷ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540, 21 - 35.

ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ คือ ข้อรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ ข้อความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีสติจะพูดจริง ทำจริง³³⁸ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวุฒิ ลิขธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนิคมน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยรวม และจำแนกสถานภาพกรรมการสถานศึกษาได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษา พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้นช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พูดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม มีความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสุจริต เมตตากรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความ

³³⁸ไพโรจน์ สิงห์คำ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

ยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา³³⁹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ/ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการบริหาร และการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในระดับมากโดยเฉพาะการบริหารโดยยึดประโยชน์และคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก การยึดหลักคุณธรรมและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเน้นการบริหารวิชาการ การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในประเด็นหลัก ๆ และสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในระดับมาก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความรับผิดชอบในการกิจของโรงเรียน เป็นต้น³⁴⁰ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิติมา เทียนทอง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูลริช คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ มี 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร เป็นผู้ที่เข้าถึงได้ เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในหลักการ มีค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ มี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

³³⁹ ศรารุณี ลิขิตราช, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินมะปราง จังหวัดตาก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), 71 - 73.

³⁴⁰ ธีระ รุญเจริญ, “รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ในเขตการศึกษา 11” (นกรราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2544), บทคัดย่อ.

ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล³⁴¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจามจุรี จำเมือง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครอง และชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และ ปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม³⁴²

คุณลักษณะที่ 14 คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน ประกอบด้วย (1) มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (2) มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (3) มีการพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง (4) มีการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ (5) มีการระดมและจัดสรรทรัพยากรทุกด้าน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการศึกษา (6) มีการเก็บหลักฐานการทำงานอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน (7) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษาระดับสถานศึกษา (8) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา (9) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม (10) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ และ (11) สามารถติดตามประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ กริฟฟิท (Griffiths) ที่ได้กล่าว

³⁴¹ นิติมา เทียนทอง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), 89 - 104.

³⁴² จามจุรี จำเมือง, “รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), บทคัดย่อ.

ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คือ 1) การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี โดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ 2) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย³⁴³ สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ คือ คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม³⁴⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ที่ได้เสนอยุทธวิธี และยุทธศาสตร์ สำหรับผู้นำที่มีคุณภาพ คือ 1) การมองการณ์ไกล (perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์และยุทธวิธี และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี 2) มีหลักการ (principle) ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ หลักการก่อให้เกิดบูรณาการ และมีความหมายต่อผู้นำอย่างมาก 3) หลักในการทำงาน (platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวางแผนหรือมาตรฐานในการทำงาน 4) การวางแผน (planning) การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงาน เพราะการวางแผนจะช่วยให้โครงสร้างใหญ่ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ และจะได้ทราบว่าอะไรควรทำ เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ การวางแผนคล้าย ๆ กับข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร ซึ่งจะออกมาเป็นวิธีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ในแง่ของยุทธวิธี เช่น ผลผลิตเฉพาะในระยะสั้นหรือตารางการทำงานต่าง ๆ ในรูปของ Gantt Chart หรือ PERT เป็นต้น³⁴⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย เทพแสง ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมืออาชีพมีลักษณะ คือ plan หมายถึง งานที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ และฟัง

³⁴³ Griffiths, "Administration Theory," Handbook of Research on Education, 112 – 115.

³⁴⁴ Magnuson, The Characteristic of Successful School Business Managers, 74 - 75.

³⁴⁵ Sergiovanni, "Ten Principles of Quality Leadership," Educational Leadership 39, 5 (1982) : 331 – 336.

ระลึกอยู่เสมอว่า “งานใดก็ตามถ้ามีการวางแผนงาน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง”³⁴⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้สำเร็จประกอบด้วย 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (background and experience) ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่างๆ³⁴⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของดนัย เทียนพุฒ ที่ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ 1) การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริง และมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม 2) ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการเจรจาใจ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง 5) มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และ 6) มีความรับผิดชอบ ประณีตประณีต ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และมีความสามารถในการประสานประโยชน์³⁴⁸ สอดคล้องกับแนวคิด ของเอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ควรมีคุณสมบัติดังนี้ 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (analyze situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม 3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ

³⁴⁶ สมชาย เทพแสง, “ผู้บริหารมืออาชีพ,” วารสารข้าราชการครู 4 (เมษายน 2543) : 25 – 30.

³⁴⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, 296 – 298.

³⁴⁸ ดนัย เทียนพุฒ, มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร, 203 – 206.

มาอีกด้วย 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบ ค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะ ความอึดอัดใจ ความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล³⁴⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของ อภิรมย์ ณ นคร ที่ได้กล่าวไว้ว่าความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ คือ 1) สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด และ 2) สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่ มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม³⁵⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถในการวางแผนการทำงาน (planning and accountability) ประกอบด้วย 1) การจัดเก็บหลักฐานการทำงาน มีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน 2) การวางแผนการทำงานร่วมกัน วางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 3) การจัดสรรทรัพยากร ระดมทรัพยากรทุกด้านตั้งแต่ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา³⁵¹ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 2) ภาวะผู้นำในการสอน 2.1) ร่วมวางแผนการสอนกับครู โดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน แนวโน้มปัจจุบัน และนโยบายสาธารณะ 2.2) วางแผนร่วมกับครูในการทำกิจกรรมและการให้บริการนักเรียนเพื่อสนองความต้องการด้านสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาการของนักเรียน 3) ภาวะผู้นำในองค์กร 3.1) จัดทำแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 3.2) ติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และ

³⁴⁹ เอกชัย กี่สุขพันธุ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, 19 – 20.

³⁵⁰ อภิรมย์ ณ นคร, หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, 12 – 13.

³⁵¹ Tasmanian Principals Institute (TPI), The Characteristics of An Effective Educational Administrator, 1-13.

กระบวนการดำเนินงาน ทำการปรับแผนเมื่อจำเป็น 3.3) วางแผนงบประมาณ ติดตาม และ รายงานภารกิจของโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใสและรับผิดชอบ³⁵² สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดัชนีแสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ได้แก่ มาตรฐานที่ 1) ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา เป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาท และพร้อมที่จะปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมคิดโดยประชาคมโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ดัชนีด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวางแผนกลยุทธ์ และการนำไปสู่การปฏิบัติ 2) ดัชนีด้านการปฏิบัติ หรือทักษะ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า 1) วางแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย 2) มีการตรวจ ประเมิน และทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการปฏิบัติงานตามแผน³⁵³ สอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทย ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ได้แก่ มาตรฐานที่ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง³⁵⁴ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ

³⁵² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง, 23 – 27.

³⁵³ Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

³⁵⁴ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540, 21 - 35.

คือ ช่อรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรีทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ ความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือผู้มีสัจจะพูดจริง ทำจริง³⁵⁵ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวุฒิ สิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินขาม จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยรวม และจำแนกสถานภาพกรรมการสถานศึกษาได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษ พัฒนาองค์กร รักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรีทธาในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้นช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พุดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม มีความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสุจริต เมตตากรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา³⁵⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีระ ฤกษ์เจริญ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ/ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในระดับมาก โดยเฉพาะการบริหารโดยยึดประโยชน์และคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก การยึดหลักคุณธรรม และการปฏิบัติตาม

³⁵⁵ไพโรจน์ สิงห์คำ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

³⁵⁶ศราวุฒิ สิทธิราช, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตาม ทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเนินขาม จังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), 71 – 73.

จรรยาบรรณวิชาชีพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเน้นการบริหารวิชาการ การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในประเด็นหลัก ๆ และสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในระดับมาก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความรับผิดชอบ ในภารกิจของโรงเรียน เป็นต้น³⁵⁷ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิติมา เทียนทอง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูลริช คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ มี 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มี ความฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้ที่เข้าถึงได้ เป็นผู้มี ความเชื่อมั่นในหลักการ มีค่านิยมที่ถูกต้องและมีความจริงใจ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองและ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ มี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการ วิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตาม งานและประเมินผล³⁵⁸

คุณลักษณะที่ 15 คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน

ประกอบด้วย (1) มีการติดต่อสื่อสารกับผู้แทนของแต่ละกลุ่มในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ (2) ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน และสร้างความยอมรับเชื่อถือของชุมชน (3) สร้างพันธมิตร กับองค์กรภายนอก ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ โรงเรียน (4) ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้เข้ามา สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและนักเรียนของโรงเรียน (5) เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน (6) ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของ ชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน (7) สามารถ สร้างกิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมี

³⁵⁷ธีระ รุญเจริญ, “รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพ ปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ในเขตการศึกษา 11” (นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2544), บทคัดย่อ.

³⁵⁸นิติมา เทียนทอง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), 89 – 104.

เป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน (8) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน (9) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา และ(10) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ เทรวาธาและนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ ความเชื่อถือ ความมีฐานะ และความสามารถที่จะร่วมงาน³⁵⁹ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรมด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป³⁶⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ คือเป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี³⁶¹ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน 1) ด้านความสามารถในการบริหารการศึกษา ได้แก่ ชุมชนสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนโดยใช้กิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ 2) ด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน (community leadership) ได้แก่ 1) สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอกทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน 2) ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชนและภาคเอกชนเพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนามูลฐานและนักเรียน 3) เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน 4) ตระหนักในพื้นฐานความคิดของชุมชน ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน³⁶² สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม คือ แสดงความรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครู เขตพื้นที่ และสาธารณะในการจัดการศึกษา

³⁵⁹Trewatha and Newport, Management, 388.

³⁶⁰Hoy and Miskel, Educational Administration, 396 – 397.

³⁶¹รุ่ง แก้วแดง, พฤติกรรมการศึกษาไทย, 278.

³⁶²Tasmanian Principals Institute (TPI), The Characteristics of An Effective Educational Administrator, 1-13.

ให้มีความเสมอภาค ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล³⁶³ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดัชนีแสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ได้แก่ มาตรฐานที่ 4) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกในชุมชนตอบสนองต่อความต้องการ และความสนใจที่แตกต่างกันของชุมชน และระดมทรัพยากรจากชุมชน 1) ดัชนีด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ 1.1) เรื่องราวและแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโรงเรียน 1.2) เจื่อนใจ และพลวัตรของความแตกต่างของโรงเรียน 1.3) ทรัพยากรในชุมชน 1.4) ความสัมพันธ์ของชุมชนกับกลยุทธ์การตลาด 1.5) ตัวแบบที่ประสบความสำเร็จของโรงเรียน ครอบครัว ธุรกิจ ชุมชน รัฐบาล และมหาวิทยาลัยที่เป็นเครือข่าย 2) ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้ 2.1) โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับชุมชน 2.2) การร่วมมือและการสื่อสารกับผู้ปกครองหรือครอบครัว 2.3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครอบครัวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.4) ความแตกต่างหลากหลาย มีประโยชน์ต่อโรงเรียน 2.5) ผู้ปกครองหรือครอบครัวมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้แก่บุตรหลาน 2.6) เชื่อว่าผู้ปกครองหรือครอบครัวรักและปรารถนาดีต่อบุตรหลานของเขามากที่สุด 2.7) ทรัพยากรของผู้ปกครองหรือครอบครัว และชุมชนต้องนำมาสนับสนุนการศึกษา 2.8) การได้รับข้อมูลข่าวสารจากโรงเรียนของชุมชน 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่กระบวนการ และร่วมในกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า 3.1) การสื่อสารอย่างชัดเจนกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ และการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น มีความสำคัญเป็นลำดับแรก 3.2) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน 3.3) มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเอาใจใส่ ความคาดหวัง และความต้องการของครอบครัว ชุมชนอย่างสม่ำเสมอ 3.4) ภาครัฐกิจ ภาคศาสนา ภาคการเมือง ภาคการบริการ และองค์กรต่าง ๆ ล้วนมีบทบาทเฉพาะ 3.5) มีความเชื่อถือต่อบุคคลหรือกลุ่มคนที่อาจมีความขัดแย้งกัน 3.6) โรงเรียนและชุมชนต่างเป็นทรัพยากรของกันและกัน 3.7) ทรัพยากรที่ได้รับจากชุมชน ช่วยแก้ปัญหาของโรงเรียนและช่วยให้บรรลุเป้าหมาย 3.8) มีการสร้างความมีส่วนร่วมกับภาครัฐกิจในพื้นที่ สถาบันอุดมศึกษา ชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่โปรแกรมการเรียนการสอน และสนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน 3.9) นำบริการของ

³⁶³สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง, 23 – 27.

ครอบครัวนำนุเคราะห์เข้ากับโปรแกรมของโรงเรียน 3.10) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค 3.11) มีการยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่าง 3.12) มีการส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลกับสื่อต่าง ๆ 3.13) มีโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่กว้างขวาง 3.14) มีการใช้ทรัพยากร และงบประมาณอย่างเหมาะสม และชาญฉลาด 3.15) สร้างความร่วมมือกับชุมชนเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร และ 3.16) ให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาทักษะการร่วมมือ³⁶⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภา ในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทย ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ได้แก่ มาตรฐานที่ 9) คือ ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ มีระดับคุณภาพ 3 ระดับ ดังนี้ ระดับ (1) ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ และชุมชน ตามที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยพิจารณาจาก 1.1) การร่วมประชุมปรึกษากับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น 1.2) การเสนอแนะข้อคิดเห็น แนวทางปฏิบัติในโอกาสอื่น ๆ 1.3) การเข้าร่วมกิจกรรมและผลสำเร็จของกิจกรรม ระดับ (2) อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามความสามารถและความถนัด โดยพิจารณาจาก 2.1) การเข้าร่วมประชุมวางแผน แบ่งงานกันทำ 2.2) การปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ และผลดีที่เกิดขึ้นกับชุมชน 2.3) การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ ระดับ (3) เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชน และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก 3.1) ภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการพัฒนา 3.2) การปรับปรุงงานด้วยตนเอง และชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมงานพัฒนา 3.3) การเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอความต้องการในการพัฒนา และตอบสนองความต้องการของชุมชนและหน่วยงานอื่น 3.4) ความศรัทธา และความไว้วางใจจากชุมชน และหน่วยงานอื่น³⁶⁵ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้ายด้าน

³⁶⁴ Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in *The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership*, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

³⁶⁵ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, *เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540*, 21 - 35.

ความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา³⁶⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวุฒิ ลิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออินทมน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยรวม และจำแนกสถานภาพ กรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษ พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาด เรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้น ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พุดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม มีความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน ทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสุจริต เมตตากรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา³⁶⁷ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของรัชชัย ปุณทริกกุล ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังกัดมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครู ในด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

³⁶⁶ สุชาติ เต่าสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

³⁶⁷ ศราวุฒิ ลิทธิราช, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออินทมน้ำอูน จังหวัดสกลนคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), 71 - 73.

ด้านการปกครอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริการสังคม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครูเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเฉลี่ยรวมทุกด้านพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริการสังคม³⁶⁸ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวรารณ์ สายใจ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 8 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านผู้นำทางจริยธรรม ด้านผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำทางเทคโนโลยี ด้านผู้นำทางวิชาการ ด้านผู้นำทางการประสานความสัมพันธ์ ด้านผู้นำการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำทางการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และประสิทธิผลของการบริหารงาน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการบริหารงาน วิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป³⁶⁹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจามจุรี จำเมือง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครอง และชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้

³⁶⁸ รัชชัย ปุณฺทริกกุล, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมาตามทัศนะของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2544), บทคัดย่อ.

³⁶⁹ วรารณ์ สายใจ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2546), บทคัดย่อ.

ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและ ปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจน และนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม³⁷⁰

คุณลักษณะที่ 16 คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม ประกอบด้วย (1) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์การด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (2) ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อและประเพณีปฏิบัติในสังคมอย่างต่อเนื่อง (3) ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา (4) มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ (5) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของสังคมในภาพรวม เพื่อนำวัฒนธรรมมาประกอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น (6) สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำในงานด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (7) ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงาม (8) ฝึกฝนอบรมผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม (9) มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (10) สืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนประเพณีต่าง ๆ ในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง (11) นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทั้งทางด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม และ (12) คำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของทรวาธา และนิวพอร์ท (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ ความเชื่อถือ ความมีฐานะ และความสามารถที่จะร่วมงาน³⁷¹ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรมด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป³⁷² สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถในการในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (religious, cultural, and ethical leadership) ประกอบด้วย 1) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการ

³⁷⁰ จามจุรี จำเมือง, “รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), บทคัดย่อ.

³⁷¹ Trewatha and Newport, Management, 388.

³⁷² Hoy and Miskel, Educational Administration, 396 – 397.

พัฒนาองค์การด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม 2) ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติในสังคม 3) ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา 4) ส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ³⁷³ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ประกอบด้วย 1) เป็นตัวแบบในทางจริยธรรม โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 2) ส่งเสริมพฤติกรรมความมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตภายในโรงเรียน 3) แสดงความชื่นชมและเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน 4) แสดงความรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครู เขตพื้นที่ และสาธารณะในการจัดการศึกษาให้มีความเสมอภาค ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล³⁷⁴ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดัชนีแสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ได้แก่ มาตรฐานที่ 5) คือ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการแสดงออกอย่างชัดเจน มั่นคง ยุติธรรม และมีจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ดัชนีด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ 1.1) เป้าหมายของการศึกษา และบทบาทของภาวะผู้นำในสังคมสมัยใหม่ 1.2) มุมมองและกรอบความคิดต่าง ๆ ทางด้านจริยธรรม 1.3) คุณค่าของความแตกต่างในโรงเรียน 1.4) ปรัชญา และประวัติศาสตร์การศึกษา 2) ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้ 2.1) อุดมคติเกี่ยวกับความดีงาม 2.2) หลักการในกฎหมายที่ว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพ 2.3) สิทธิของนักเรียนทุกคนที่พึงได้รับการศึกษาแบบให้เปล่าที่มีคุณภาพ 2.4) นำหลักจริยธรรมมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ 2.5) ให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของบุคคล 2.6) ยอมรับผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการส่งเสริมหลักการและการกระทำของบุคคล 2.7) ใช้อิทธิพลของตำแหน่งในการให้บริการนักเรียนและครอบครัวอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ 2.8) เอาใจใส่ต่อโรงเรียน 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า 3.1) มี

³⁷³Tasmanian Principals Institute (TPI), The Characteristics of An Effective Educational Administrator, 1-13.

³⁷⁴สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง, 23 – 27.

การศึกษา ค่านิยมของบุคคลและค่านิยมในวิชาชีพ 3.2) แสดงให้เห็นถึงคามมีจริยธรรมส่วนตน และจริยธรรมทางวิชาชีพ 3.3) แสดงให้เห็นถึงคามมีคุณค่า ความเชื่อ ทศนคติ เพื่อกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานให้มีผล 3.4) แสดงบทบาทการเป็นแบบอย่าง 3.5) ยอมรับภาระหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน 3.6) ตระหนักในการปฏิบัติงานของตนที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่น 3.7) มีการใช้อิทธิพลของตำแหน่งเพื่อสนับสนุนโปรแกรมการศึกษามากกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล 3.8) มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นธรรม เสมอภาค ให้เกียรติ และเคารพ 3.9) มีการรักษาความลับ และพิทักษ์สิทธิของนักเรียนและบุคลากร 3.10) เป็นผู้ที่ไวต่อความแตกต่าง แสดงความพึงพอใจต่อความแตกต่างในโรงเรียน 3.11) ยอมรับ และนับถือการมีอำนาจตามกฎหมายของบุคคลอื่น 3.12) มีการศึกษาและพิจารณาค่านิยมที่ตึงามที่อาจแตกต่างกันของชุมชน 3.13) มีการคาดหวังให้บุคลากรในโรงเรียนแสดงความซื่อสัตย์ และมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม 3.14) มีการนำโรงเรียนไปสู่การตรวจสอบของชุมชน 3.15) มีการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ และข้อตกลงในสัญญาต่าง ๆ ที่โรงเรียนเกี่ยวข้อง³⁷⁵ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรม และจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้ายด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา³⁷⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

³⁷⁵Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in *The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership*, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

³⁷⁶สุชาติ เต่าสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

ครูผู้สอนโดยส่วนรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีทักษะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ³⁷⁷ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวุฒิ ลิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทักษะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออินทมน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยส่วนรวม และจำแนกสถานภาพกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษา พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรีทธาในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาด เรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้น ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พุดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม มีความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสุจริต เมตตา กรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา³⁷⁸ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธวัชชัย ปุณทริกกุล ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังคมลพทลนครราชสีมา ตามทักษะของครู ในด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริการ

³⁷⁷ อภิวัฒน์ ภูไชยแสง, “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ตามทักษะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), 79 - 81.

³⁷⁸ ศราวุฒิ ลิทธิราช, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทักษะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออินทมน้ำอูน จังหวัดสกลนคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544), 71 - 73.

สังคม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครูเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเฉลี่ยรวมทุกด้านพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริการสังคม³⁷⁹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ/ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการบริหาร และการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในระดับมาก โดยเฉพาะการบริหารโดยยึดประโยชน์และคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก การยึดหลักคุณธรรมและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเน้นการบริหารวิชาการ การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในประเด็นหลัก ๆ และสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในระดับมาก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ และเที่ยงธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความรับผิดชอบในภารกิจของโรงเรียน เป็นต้น³⁸⁰ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมศรี สุ่มมาตย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ

³⁷⁹ ธีระชัย ปุณทริกกุล, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมาตามทัศนะของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2544), บทคัดย่อ.

³⁸⁰ ธีระ รุญเจริญ, “รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ในเขตการศึกษา 11” (นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2544), บทคัดย่อ.

และด้านสติปัญญาและความสามารถ³⁸¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวรภรณ์ สายใจ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 8 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านผู้นำทางจริยธรรม ด้านผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำทางเทคโนโลยี ด้านผู้นำทางวิชาการ ด้านผู้นำทางการประสานความสัมพันธ์ ด้านผู้นำการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำทางการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และประสิทธิผลของการบริหารงาน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการบริหารงาน วิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป³⁸² สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจามจุรี จำเมือง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและ ปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่

³⁸¹ สมศรี สุ่มมาตย์, “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545), บทคัดย่อ.

³⁸² วรภรณ์ สายใจ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2546), บทคัดย่อ.

ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม³⁸³ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เวสต์ (West) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ของครูที่มีต่อการมีภาวะผู้นำของครูใหญ่จาก กรณีศึกษาที่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนกลางที่เข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 โรงเรียนโดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและตามการรับรู้ของครู การรวบรวมข้อมูลอาศัยการสำรวจ การสัมภาษณ์ และการ สังเกตจากการศึกษาทำให้ค้นพบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน โรงเรียนทั้ง 2 แห่งมีทั้งปัจจัยที่คล้ายกันและปัจจัยที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมแต่ละ แห่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านโครงสร้าง กับปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลสูงสุด และอาจเป็นอุปสรรคขัดขวางการพัฒนาโรงเรียน หากมิได้นำมาศึกษาวิเคราะห์อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และไม่บรรจุเข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การปฏิรูปโรงเรียน 2) ครู ผู้บริหาร และผู้ปกครองเข้าร่วมในโครงการนี้ 3 ปี แต่มีครูจำนวนเล็กน้อยที่เห็นว่าตนเองได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครูส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองไม่ค่อยมีส่วนเกี่ยวข้อง และเห็นว่าการบริหาร หรือ การใช้ภาวะผู้นำโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมิได้ช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จแต่ประการใด 3) บุคลากรทางการศึกษาเชื่อว่าผู้บริหารโรงเรียนแห่งที่ 1 พยายามที่จะให้โอกาส ในการออก ความเห็น และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มิได้ทำให้กลุ่มบุคลากรทางการศึกษามี โอกาสออกความคิดเห็นเพิ่มขึ้น³⁸⁴ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของคิม (Kim) ที่ได้ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับโครงสร้างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดย กล่าวกันว่า โรงเรียนทั้งหลายต่างก็ประสบปัญหานักเรียนมีผลการเรียนตกต่ำ และคุณภาพ ของโรงเรียนลดลง สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การกระจายอำนาจการศึกษา โดยใช้การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานซึ่งมุ่งถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ จากเขตพื้นที่มายังโรงเรียน และสร้าง ระบบการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการจัดการ กับสิ่งที่มักถูกจำแนกออกจากกัน คือ ภาวะผู้นำกับโครงสร้างองค์กร โดยให้ใช้ภาวะผู้นำเป็นตัว ช่วยเชื่อมโยง การปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน และให้

³⁸³ จามจุรี จำเมือง, “รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาดุสิตบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), บทคัดย่อ.

³⁸⁴ Alan C. West, “Perceived Leadership among Teachers : Two Case Study Investigation into the Impact of School-Based Management and Shared Decision – Making on Faculty Perception of Instructional Leadership in Middle Schools” (Dissertation, University of Kansas, 1994), 115 – 116.

เชื่อมโยงองค์ประกอบ 4 ประการต่อไปนี้ทั้งโดยตรงและโดยผสมผสานซึ่งแบ่งได้ 3 คู่ คือ 1) เชื่อมโยงโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้ากับภาวะผู้นำทางการพัฒนาโรงเรียน 2) เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) เชื่อมโยงวัฒนธรรมของโรงเรียนเข้ากับความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียน การวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องจำนวน 35 คน จาก 10 เขตพื้นที่การศึกษาของสหรัฐอเมริกา แคนาดา และ 1 แคว้นในออสเตรเลีย ผลการวิจัยได้สนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นการบริหารที่ดีรูปแบบหนึ่งแต่มีผลต่อภาวะผู้นำของโรงเรียนไม่มากนัก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่พบว่ามีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำของโรงเรียน ภาวะผู้นำของโรงเรียนมีบทบาทสูงต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียน ความสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการของภาวะผู้นำและองค์ประกอบอื่นๆ ของการปรับโครงสร้างมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียนสูง ความสำเร็จของการปฏิรูปเป็นผลลัพธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นพลวัตระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุดในการใช้การบริหารรูปแบบนี้คือต้องพยายามประสานและเชื่อมโยงภาวะผู้นำของโรงเรียนเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน³⁸⁵

คุณลักษณะที่ 17 คุณลักษณะด้านทัศนคติ ประกอบด้วย (1) มีทัศนคติว่ามนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเอง (2) มีทัศนคติว่าให้เด็กเก่ง ดี มีสุข โดยการบูรณาการทั้งโรงเรียน (3) มีทัศนคติว่าการพัฒนาโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง (4) มีทัศนคติว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐานสูงและปฏิบัติได้จริง (5) มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าประสงค์พื้นฐานของการจัดการศึกษา (6) มีทัศนคติว่านักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็น เพื่อที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน (7) มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับตนเอง และผู้อื่น (8) มีทัศนคติว่าความแตกต่างของบุคคลเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน (9) มีทัศนคติว่าโรงเรียนต้องมีสิ่งแวดล้อมทางการเรียนที่หลากหลาย ปลอดภัย และน่าเรียน (10) มีทัศนคติว่าการมีใจรักในงานและการมีความรู้ ทำให้ทุกอย่างสามารถแก้ปัญหาได้ (11) มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคม และต่อชุมชนแวดล้อมโรงเรียน และ(12) มีทัศนคติที่ดีต่อโลก สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6

³⁸⁵Heung – Hoi Kim, “Structure Leadership : A Culture in School-Based Management” (Dissertation, University of Southern University, 1998), 121 – 122.

มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดัชนีแสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ได้แก่ มาตรฐานที่ 1) คือ ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา เป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาท และพร้อมที่จะปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมคิดโดยประชาคมโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้ 1) มนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ 2) วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐานสูง 3) การพัฒนาโรงเรียนต้องอย่างต่อเนื่อง 4) ยอมรับการรวมตัวกันของมวลสมาชิกในโรงเรียน 5) นักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็น เพื่อที่จะเป็นผู้ใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ 6) มีความมุ่งมั่นที่จะพิสูจน์ความเชื่อ และการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง 7) ทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง และ มาตรฐานที่ 2) คือผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยการสนับสนุน บำรุง ส่งเสริมวัฒนธรรมและโปรแกรมการศึกษา (หลักสูตร) ของโรงเรียน เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร ประกอบด้วย 1) ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้ 1) การเรียนรู้ของนักเรียน เป็นเป้าประสงค์พื้นฐานของการจัดการศึกษา 2) นักเรียนทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ได้ 3) การเรียนรู้ของนักเรียนมีวิธีการที่หลากหลาย 4) การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตนเองและผู้อื่น 5) การพัฒนาวิชาชีพทำได้พร้อมกับการพัฒนาโรงเรียน 6) ความแตกต่างของบุคคล เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน 7) สิ่งแวดล้อมทางการเรียนปลอดภัย และน่าเรียน และ 8) การเตรียมนักเรียนให้เป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของสังคม³⁸⁶ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุมาลี ขุนจันดี ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสามารถในการวางแผนงาน 2) ด้านความปราดเปรื่องในเชิงความคิด 3) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน/การบริหารงาน 4) ด้านการมองผู้อื่นในแง่ดี 5) ด้านจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน 6) ด้านความสามารถในการบริหารคนและ

³⁸⁶ Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), “Standard for School Leaders,” in *The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership*, ed. Michael Fullan (San Francisco, California : Jossey – Bass, 2000), 97 – 113.

บริหารงาน 7) ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่องาน 8) ด้านความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี และ9) ด้านความสามารถในการชี้นำผู้อื่น³⁸⁷

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัด

ความหมายของเครื่องมือ

ศิริชัย กาญจนวาสี ได้กล่าวถึงความหมายของเครื่องมือว่า เป็นตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้ในการประเมินคุณภาพ เพื่อสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เครื่องมือเป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ³⁸⁸ พรพันธุ์ บุญยรัตนพันธุ์ ได้กล่าวถึงความหมายของเครื่องมือว่า หมายถึง ตัวแปรหรือกลุ่มของตัวแปรต่าง ๆ ที่สร้างขึ้น เพื่อที่จะวัดสภาวะอย่างหนึ่งออกมา และเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึงระดับ ขนาดความรุนแรงของปัญหา หรือสถานภาพที่ต้องการใช้เครื่องมือในการวัด³⁸⁹

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปความหมายของเครื่องมือได้ว่า เป็นตัวแปรและตัวประกอบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพเพื่อทราบคุณลักษณะของการดำเนินงานและสภาพปัจจุบันขององค์กรและเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการตัดสินใจ

³⁸⁷ สุมาลี ขุนจันดี, “การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), บทคัดย่อ.

³⁸⁸ ศิริชัย กาญจนวาสี, ทฤษฎีการประเมิน (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 67 – 68.

³⁸⁹ พรพันธุ์ บุญยรัตนพันธุ์, คู่มือการสร้างและการใช้เครื่องชี้วัดสถานภาพอนามัยชุมชนสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2542), 54 – 55.

ความหมายของตัวชี้วัดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตัวชี้วัด เป็นคำที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Indicator” ซึ่งตามพจนานุกรมออกซ์ฟอร์ด (Oxford dictionary) ได้ให้ความหมายของ Indicator ไว้ว่า หมายถึง สิ่งบ่งชี้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือสิ่งที่ใช้บ่งชี้ทิศทางในการทำบางสิ่งบางอย่าง³⁹⁰ ส่วนพจนานุกรมเวสเตอร์ (Webster dictionary) ได้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง สิ่งที่ยบ่งชี้หรือสิ่งที่บ่งบอกสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าความเป็นจริงได้บ้าง³⁹¹ พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรชและคณะ ได้ให้ความหมาย ตัวชี้วัดว่า หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดความเปลี่ยนแปลง หรือใช้บ่งบอกสถานการณ์ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์มาตรฐาน สามารถใช้วัดความสำเร็จ หรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการระบุปัญหา การวางแผน และการประเมินผล ใช้ประเมินวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าบรรลุความสำเร็จเพียงใด ตัวชี้วัดมิได้เป็นเป้าหมายของการพัฒนาเป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ ความสำเร็จว่าผลเป็นอย่างไร³⁹² ฟาริดา อิบราฮิม กล่าวว่า การกำหนดตัวชี้วัดจะบอกถึงลักษณะ สำคัญในการดูแลและการบริการในสัดส่วนที่จัดไว้ และกำหนดให้ชัดเจนทั้งในด้านโครงสร้าง กระบวนการและผลลัพธ์ตัวชี้วัดจะมีความเป็นปรนัย วัดได้และช่วยชี้แนะให้เกิดความสนใจใน ปัญหาหรือโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพ³⁹³ จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ และคณะ ได้ให้ความหมาย ตัวชี้วัดว่า หมายถึง เครื่องมือในการวัดหรือประเมินคุณภาพวิธีหนึ่ง สามารถเป็นเครื่องมือ ประเมินได้ทั้งผลลัพธ์ กระบวนการที่ให้การดูแล และกระบวนการย่อย ๆ หรือผลลัพธ์ย่อย ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการหลัก อาจกล่าวได้ว่า เป็นวิธีการในการประเมินคุณภาพที่ จุดใดจุดหนึ่งของการเชื่อมโยงกระบวนการของการให้บริการกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น³⁹⁴ บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่า หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่ สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งชี้บอกสถานการณ์หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน

³⁹⁰ J.N. Johnstone, Indicators of Education Systems (London : Kogan Page, 1981), 2.

³⁹¹ Ibid.

³⁹² พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรชและคณะ, เครื่องชี้วัดการประเมินผลการพัฒนาด้าน สาธารณสุขในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2541), 32 – 33.

³⁹³ ฟาริดา อิบราฮิม, สาระการบริหารการพยาบาล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สามเจริญพาณิชย์, 2542), 21 – 22.

³⁹⁴ จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ และคนอื่น ๆ , เครื่องชี้วัดคุณภาพโรงพยาบาล : Hospital Quality Indicators (กรุงเทพมหานคร : ดีไซน์, 2543), 14 – 15.

ตัวชี้วัดสามารถใช้เป็นตัวประเมินสถานการณ์หรือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ที่สามารถบอกสถานการณ์ที่เป็นอยู่หรือที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่เราศึกษา เพื่อให้ทราบสถานการณ์นั้น ๆ อยู่ในระดับใด มีภาวะความเป็นอยู่อย่างไร โดยจะเป็นการประมาณสถานการณ์ในเชิงปริมาณ และกำหนดเป็นค่าตัวเลขในลักษณะที่มีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงของสถานการณ์นั้น ๆ ทั้งสถานการณ์ที่ได้ประมาณในเชิงปริมาณและกำหนดค่าตัวเลขในลักษณะที่มีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงของสถานการณ์นั้น ๆ³⁹⁵

สรุป จากการรวบรวมความหมายของคำว่า “ตัวชี้วัด” “ดัชนี” “ตัวบ่งชี้” หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปรหรือกลุ่มของตัวแปรต่าง ๆ หรือค่าที่สังเกตได้และเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งใช้บ่งชี้ และกำกับแนวทางในการปฏิบัติงาน บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือวัดการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการติดตามประเมินคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชนา คุปติยานุวัฒน์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาลักษณะขั้นตอนการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย รวมทั้งเปรียบเทียบแนวความคิดตามทฤษฎี และศึกษาความรู้และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ที่มีต่อดัชนีวัดผลการดำเนินงาน โดยสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องและใช้แบบสอบถามถามผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ รวมทั้งศึกษาจากเอกสาร ผลการวิจัยสรุปว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพแบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มการเงิน 2. กลุ่มการตลาด 3. กลุ่มปฏิบัติการ ซึ่งครอบคลุมหน่วยงานสำคัญทั่วทั้งองค์กร รายงานผลค่าดัชนีเป็นรายปี รายไตรมาส และรายเดือน ขึ้นอยู่กับประเภทของดัชนี และพบว่าความรู้และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ต่อดัชนี ผลการดำเนินงานพบว่าผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้มีความรู้ในระดับดี และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ส่วนสมมติฐานเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และลักษณะงาน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงาน และความรู้เกี่ยวกับดัชนีวัดผลการดำเนินงานไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหาร

³⁹⁵บุญใจ ศรีสถิตนรากร, “การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษา สำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543), 24 – 25.

หน่วยงานผู้ใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ³⁹⁶ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุจิตรา วัชรจิตติกันท์ ที่ได้จัดทำโครงการประเมินผลการส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมที่ดินด้วยตัวชี้วัดของระบบวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพของกรมที่ดิน โดยศึกษาในสำนักงานที่ดินทั้งขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ประเภทละ 5 แห่ง โดยเปรียบเทียบกระบวนการงานแบบเก่าและแบบใหม่ อย่างละ 15 แห่ง ผลการศึกษาจากการเปรียบเทียบ พบความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการจากกรมที่ดินแบบกระบวนการงานแบบใหม่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังได้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร ที่สะท้อนการวัดผลปฏิบัติงานแบบคุณภาพอย่างเป็นธรรมอีกด้วย³⁹⁷ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย กลุ่มตัวอย่างคือหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่สมัครขอตรวจประเมินจากสถาบันพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดที่สำคัญของสมรรถนะการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย 8 ตัวชี้วัด คือ 1) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการ และทักษะการปฏิบัติการพยาบาล 2) การบริหารงาน 3) การบริการโดยทีมการพยาบาลตามความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ 4) การใช้ภาวะผู้นำ 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 6) การทำงานเป็นทีม 7) การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล 8) การเสริมแรงจูงใจ โดยอธิบายความแปรปรวนเท่ากับ 59.6 คิดเป็นร้อยละ 65.5³⁹⁸ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมหญิง ลมูลพัคตร์

³⁹⁶ สุชญา กุปติยานุวัฒน์, “ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543), ง.

³⁹⁷ สุจิตรา วัชรจิตติกันท์, “โครงการประเมินผลการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดินด้วยตัวชี้วัดของระบบวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพของกรมที่ดิน,” จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 23, 87 (มีนาคม 2544) : 34.

³⁹⁸ ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร, “การศึกษาตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), ง.

ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 65.97 โดยประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) การพัฒนานุเคราะห์และการปรับปรุงคุณภาพงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 25 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 20.22 (2) ความมุ่งมั่นของผู้นำ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 13 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 16.18 (3) การมุ่งเน้นผู้ให้บริการ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 10 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.16 (4) การวางแผนกลยุทธ์คุณภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 8 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.96 (5) การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 9 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.45³⁹⁹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชลธิรา กองจรี ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารการพยาบาลหอผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารการพยาบาลหอผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลศูนย์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 67.67 โดยมีตัวชี้วัด ดังนี้ (1) การนิเทศ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 11 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ 16.68 % (2) การบริหารพัสดุและพื้นที่ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 11 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ 12.09 % (3) ทีมสหสาขาและการศึกษาต่อเนื่อง ประกอบด้วย ตัวชี้วัดย่อย 7 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ 9.51 % (4) การจัดการเคลื่อนย้ายผู้ป่วย ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 7 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ 8.79 % (5) การจัดระบบงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 4 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ 8.67 % (6) การควบคุมการติดเชื้อประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 6 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ 6.58 % (7) การพัฒนานุเคราะห์ เกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยวิกฤต ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย 4 ตัวชี้วัด อธิบายความแปรปรวนได้ 5.328 %⁴⁰⁰

³⁹⁹ สมหญิง ลมูลพัคตร์, “ตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), ง.

⁴⁰⁰ ชลธิรา กองจรี, “ตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารการพยาบาลหอผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลศูนย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), ง.

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุญใจ ศรีสถิตนรากร ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะมหาบัณฑิตพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านการวิจัย 4) ด้านการสอนและการให้คำปรึกษาทางวิชาการ 2) องค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบเรียงตามร้อยละน้ำหนักความสำคัญ ดังนี้ 1) อาจารย์ (21.65) 2) นิสิต/นักศึกษาและมหาบัณฑิต (19.70) 3) การเรียนการสอนและการประเมินผล (17.55) 4) หลักสูตร (15.40) 5) สื่อการศึกษาและบริการห้องสมุด (13.25) 6) บริหารองค์การ (12.45) 3) ดัชนีของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ประกอบด้วยดัชนีจำนวน 57 ดัชนี จำแนกเป็น 1) อาจารย์ 11 ดัชนี 2) นิสิต/นักศึกษาและมหาบัณฑิต 8 ดัชนี 3) การเรียนการสอนและการประเมินผล 11 ดัชนี 4) หลักสูตร 8 ดัชนี 5) สื่อการศึกษาและบริการห้องสมุด 7 ดัชนี 6) บริหารองค์การ 12 ดัชนี 4) ดัชนีทั้ง 57 ดัชนี มีความเป็นไปได้ในการนำไปกำหนดเกณฑ์ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต⁴⁰¹ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุทธิรัช คนกาญจน์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า สามารถสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้ตัวบ่งชี้ 7 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ คือ องค์ประกอบด้านคุณภาพ 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านความเสมอภาคในการเข้าสู่สถาบันอุดมศึกษา 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา กลุ่มที่หนึ่ง 2 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา กลุ่มที่สอง 2 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการผลิตบัณฑิตตามความต้องการของสังคม 1 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านความเป็นสากล 2 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการศึกษา ร่วมกับภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 ตัวบ่งชี้⁴⁰² สอดคล้องกับผลงานวิจัย

⁴⁰¹บุญใจ ศรีสถิตนรากร, “การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษา สำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543), บทคัดย่อ.

⁴⁰²สุทธิรัช คนกาญจน์, “การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการทดสอบและวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547), บทคัดย่อ.

ของ อเล็กซานเดอร์ และ ครอปอสกี (Alexander and Kroposki) ที่ได้ศึกษารายการตัวชี้วัดผลลัพธ์การฝึกปฏิบัติการพยาบาลสุขภาพชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ อะไรคือผลลัพธ์ที่ไวต่อการให้การพยาบาลของสุขภาพชุมชนเพื่อพยาบาลมีรายการที่กระชับที่จะวัดค่าผลลัพธ์โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเคลฟาย โดยวิธี focus group ทีมพยาบาลในชุมชน 22 แห่งในรัฐ Southeastern ใน 4 กลุ่ม จำนวน 152 คน ตอบคำถามรอบแรกจำนวน 68 คน ตอบกลับรอบที่ 2 จำนวน 48 คน ตอบกลับรอบที่ 3 จำนวน 18 คน ผลการวิจัยพบว่า แบ่งกลุ่มผลลัพธ์การฝึกปฏิบัติการพยาบาลสุขภาพชุมชนได้ 4 มิติ คือ ด้านจิตใจสังคมของผู้ป่วย ด้านร่างกายของผู้ป่วย ด้านการให้การพยาบาล และด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม รวมรายการผลลัพธ์ทั้งหมด 48 รายการ⁴⁰³ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของกิลเบิร์ต และพาร์ฮิซการี (Gilbert and Parhizgari) ที่ได้ศึกษาตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การที่สนับสนุนคุณภาพการบริการ โดยพัฒนาการวัดโครงสร้างภายใน และกระบวนการเพื่อช่วยเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ การวัดนี้เป็นการศึกษาจากการพัฒนามาจากการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การเอกชน และรัฐบาลที่ได้รับรองคุณภาพจำนวน 8,924 คน จาก 100 องค์การ ซึ่งประกอบด้วย 9 วิธี ได้แก่ 1) ความสำคัญของพันธกิจวัดความรู้ที่ชัดเจนขององค์การในจุดประสงค์ และระดับของลูกจ้างในการมองความสำคัญของจุดประสงค์องค์การเป็นสำคัญ 2) การสนับสนุนนโยบายเพื่อเป็นแรงในการทำงาน ระดับของลูกจ้างมีความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์การ 3) ความเหมาะสมของการออกแบบ องค์การ 4) เงื่อนไขในการทำงาน 5) รายได้และผลประโยชน์ 6) ได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงาน 7) การทำงานที่ซื่อสัตย์และภูมิใจ 8) ประสิทธิภาพการทำงาน 9) เน้นลูกค้า⁴⁰⁴

วิธีการพัฒนาตัวชี้วัด

จอห์นสโตน (Johnstone) อธิบายถึงวิธีการสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย 3 วิธีการหลัก ดังนี้

1. การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำผลไปใช้ (pragmatic reduction) การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำผลไปใช้ ทำได้ 2 แนวทางด้วยกัน คือ

⁴⁰³ J. Alexander and M. Kroposki, "Outcomes for Community Health Nursing Practice," Journal of Nursing Administration (1999) : 27 – 28.

⁴⁰⁴ Gilbert and Parhizgari, "Organization Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence," Management Science (1983) : 52 – 53.

1.1 การคัดเลือกตัวแปรมาจำนวนหนึ่ง ที่ผู้พัฒนาพิจารณาแล้วว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้กำหนดตัวชี้วัด ซึ่งการพัฒนาตัวบ่งชี้แนวทางนี้ จะได้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทน (representative indication)

1.2 การคัดเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน มาทำการรวมเข้าด้วยกัน (combination) เพื่อลดจำนวนตัวแปรลง ซึ่งการพัฒนาตัวชี้วัดแนวทางนี้ จะได้ตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนในการบ่งชี้ถึงคุณลักษณะของสถานการณ์นั้น ๆ

จุดอ่อนของวิธีการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำไปใช้คือ การคัดเลือกตัวแปรโดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เลือกหรือผู้ศึกษาตัวชี้วัด ซึ่งอาจเกิดความลำเอียงในการคัดเลือกตัวแปรได้ วิธีการพัฒนาตัวชี้วัดจึงไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร

2. การพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎี (theoretical method) การพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎี เป็นวิธีการนำตัวแปรจำนวนหนึ่งที่ได้มาจากการคัดเลือกตามหลักทฤษฎี มาพิจารณากำหนดน้ำหนักตัวแปรตามความสำคัญของตัวแปร จากนั้นนำมาคำนวณค่าตัวชี้วัดรวมด้วยวิธีการตามหลักคณิตศาสตร์ ในการพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎี เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่ดี และถูกต้องตามหลักทฤษฎี จำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

2.1 หลักการที่ 1 คัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ (selecting the component variables) เพื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบที่คัดเลือกมามีความเหมาะสมในการนำมากำหนดตัวชี้วัดประการแรกที่ต้องศึกษา คือ ผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาคุณลักษณะของสภาวการณ์ที่ต้องการนำตัวชี้วัดที่พัฒนาได้มาบ่งชี้ ความมีคุณภาพการทำงาน ซึ่งอาจใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร (document) ข้อเสนอเชิงทฤษฎี (theoretical proposition) หรือความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (expert consensus) ซึ่งข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนนี้จะนำมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบที่จะนำมากำหนดตัวชี้วัด ในกรณีที่ตัวแปรองค์ประกอบมีจำนวนมาก ผู้วิจัยควรต้องทำการลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยตัว เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาความเกี่ยวพันของตัวแปร (confounding) ซึ่งจะทำให้เกิดความยุ่งยากในการแปลความหมายของผลที่ได้ การลดจำนวนตัวแปรทำได้โดยการยุบรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน หรือโดยการคัดเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงมาเพียงตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับตัวใดสูงนั้น ทำได้โดยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2.2 หลักการที่ 2 หลักการกำหนดน้ำหนักตัวแปร (defining the weights) การกำหนดน้ำหนักให้กับตัวแปรที่นำมาศึกษา กระทำได้ 3 วิธีการ ดังนี้

วิธีการที่ 1 การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยใช้ความคิดเห็น ในกรณีนี้สามารถทำการกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวให้มีน้ำหนักเท่า ๆ กัน หรือกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวให้แตกต่างกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าตัวแปรที่นำมาศึกษามีความสำคัญเท่าเทียมกันหรือไม่ ในการกำหนดน้ำหนักตัวแปรอาจกำหนดจากช่วงระดับต่าง ๆ กัน เช่น กำหนดจากช่วงระดับ 1 – 5 หรือกำหนดจากช่วงระดับ 1 – 7 หรือ 1 – 10 เป็นต้น สำหรับการพิจารณาน้ำหนักของตัวแปรอาจใช้ความคิดเห็นของผู้วิจัยหรือใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วการกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยผู้เชี่ยวชาญ จะได้รับการยอมรับมากกว่าการกำหนดน้ำหนักโดยผู้วิจัย โดยเฉพาะการกำหนดน้ำหนักตัวแปรที่มีความซับซ้อน นอกจากนี้การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เดลฟายเทคนิคก็เป็นที่ยอมรับ

วิธีการที่ 2 การกำหนดน้ำหนักตัวแปร โดยพิจารณาจากระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการได้มาซึ่งการผลิตค่าของตัวแปรนั้น ๆ เช่น การกำหนดค่าน้ำหนักตัวแปรวุฒิปรินญาเอกมากกว่าตัวแปรวุฒิปรินญาตรี เนื่องจากระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการศึกษาของวุฒิปรินญาเอกมากกว่าปรินญาตรี เป็นต้น

วิธีการที่ 3 การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่ได้มีผู้ทำการศึกษา และกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว

3. การพัฒนาตัวชี้วัดโดยวิธีเชิงประจักษ์ (empirical method)

การศึกษาตัวชี้วัดโดยวิธีเชิงประจักษ์ เป็นวิธีการศึกษาตัวชี้วัดที่มีความใกล้เคียงกับวิธีการพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดทฤษฎี ต่างกันแต่เพียงการกำหนดน้ำหนักตัวแปรของวิธีการศึกษาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎี เป็นการกำหนดน้ำหนักตามความสำคัญของตัวแปร ซึ่งอาจใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือวิธีการอื่น ๆ ที่กล่าวไว้แล้ว ส่วนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรของวิธีการพัฒนาตัวชี้วัดโดยเชิงประจักษ์ เป็นการใช่วิธีการทางหลักสถิติ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ปัญหาที่อาจพบได้จากวิธีการศึกษาตัวชี้วัดโดยวิธีเชิงประจักษ์คือปัญหาเกี่ยวกับการขาดซึ่งความชัดเจนของข้อมูลที่ใช้กำหนดคุณลักษณะของตัวชี้วัดและปัญหาความลำเอียงในการคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ นอกจากนี้แล้ว การวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบอาจพบปัญหาเกี่ยวกับความไม่เพียงพอของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา โดยเฉพาะในกรณีที่ตัวแปรที่นำมาศึกษามีจำนวนมาก เนื่องจากต้องใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา 10 เท่าของจำนวนตัวแปรเป็นอย่างน้อย

ลักษณะสำคัญของตัวชี้วัด มีดังนี้

1. ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องชี้บอกสิ่งต่าง ๆ หรือบ่งบอกธรรมชาติของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ ตัวชี้วัดเป็นเพียงตัวบอกหรือตัวบ่งชี้สิ่งต่าง ๆ ในลักษณะการประมาณ อาจจะมีมากกว่าหรือน้อยกว่าเป็นจริงบ้าง
2. ตัวชี้วัดจะประกอบด้วยตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อที่จะบ่งบอกหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะกว้าง ๆ ของสภาพการณ์ระบบนั้นๆ
3. ตัวชี้วัดที่ใช้บ่งชี้ปริมาณของสิ่งใด ควรกำหนดในลักษณะปริมาณหรือคิดเป็นค่าตัวเลขได้ ไม่ใช่กำหนดในลักษณะการบรรยายข้อความล้วน ๆ
4. ตัวชี้วัดสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลาหนึ่งหรือระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นช่วงระยะเวลาใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับความไวของการค้นแปรของระบบที่นำมากำหนดตัวชี้วัด
5. ตัวชี้วัดควรต้องพัฒนามาจากการรวบรวมอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการศึกษาวิจัย เพราะจะทำให้ตัวชี้วัดที่ศึกษาขึ้นมีความน่าเชื่อถือ

ลักษณะที่ดีของตัวชี้วัด มีลักษณะดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ ครอบคลุมบทบาทหลักขององค์การ รวมทั้งครอบคลุมองค์ประกอบคุณภาพการทำงานทั้งในด้านปัจจัยตัวป้อน ปัจจัยกระบวนการ และปัจจัยผลผลิต
2. สามารถนำมาใช้ควบคุมและประเมินการทำงาน หรือเป็นการประเมินตนเอง เพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานในองค์การ รวมทั้งนำมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจในการจัดการพัฒนาองค์การ
3. มีความตรง มีความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์การ
4. มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ และไม่ผันแปรง่ายนัก⁴⁰⁵

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัด

จอห์นสโตน (Johnstone) ได้อธิบายถึงวิธีการให้คำนิยามของตัวชี้วัดซึ่งนำไปสู่การสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัดดังนี้คือ

⁴⁰⁵ J.N. Johnstone, Indicators of Education Systems , 33 – 38, 71 – 77.

1. ตัวชี้วัดเพื่อการนำไปใช้ (pragmatic definition of an indicator) เป็นการเลือกตัวแปรจำนวนหนึ่งที่หาได้หรือที่มีอยู่ นำตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันจัดเป็นกลุ่มซึ่งขึ้นกับบุคคลที่เลือก หรือจัดกลุ่มตัวแปรซึ่งอาจเกิดการลำเอียง และมีจุดอ่อนได้

2. ตัวชี้วัดที่สร้างจากทฤษฎี (theoretical definition of an indicator) เป็นการรวบรวมกลุ่มตัวแปรโดยวิธีทางคณิตศาสตร์ตัวแปรแต่ละตัวจะถูกกำหนดค่าน้ำหนักโดยค่าน้ำหนักจะเป็นไปตามทฤษฎี ซึ่งมีข้อพึงระวัง 3 ประการคือ การเลือกตัวแปร การสังเคราะห์ตัวชี้วัด การกำหนดค่าน้ำหนักตัวแปร

3. ตัวชี้วัดที่สร้างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical definition of an indicator) วิธีนี้คล้ายกับการสร้างตัวชี้วัดจากทฤษฎี แต่มีข้อแตกต่างกันคือ การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวแปรกำหนดตามข้อมูลจริงจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนาม โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์คือ Factor Analysis, Cluster Analysis, Guttman Scaling⁴⁰⁶

เมเยอร์ – โอค และ บาร์น (Mayer-Oakes and Barnes) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตัวชี้วัดไว้ดังนี้ คือ

1. ข้อมูลสนับสนุนจากการทบทวนวรรณกรรมในวารสารวิชาการ เพื่อการพัฒนาเครื่องชี้วัด ส่วนใหญ่มาจากการศึกษาที่เป็นความสามารถมากกว่าการศึกษาประสิทธิผล ทำให้อาจไม่สามารถนำมาใช้ในสถานการณ์จริง

2. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของระดับ และองค์ประกอบต่าง ๆ ของการดูแลรักษาด้วยวิธีการบางอย่าง ทำให้ตัวชี้วัดอาจต้องมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้งาน⁴⁰⁷

นอกจากนี้การศึกษาของจิรุตม์ ศรีรัตนบัลลังก์ พบปัญหาในการพัฒนาตัวชี้วัด คือ

1. ปัญหาระดับแนวคิด เกี่ยวกับความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ปัญหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการใช้ตัวชี้วัด และการใช้ประโยชน์

3. ปัญหาด้านการดำเนินงานและการสนับสนุน ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้าง การเก็บรวบรวมข้อมูล ระบบเอกสาร ตลอดจนการสนับสนุนด้านทรัพยากร คน และเวลา

⁴⁰⁶ Ibid., 78 – 80.

⁴⁰⁷ S.A. Mayer – Oakes and C. Barnes, “Developing Indicators for the Medicare Quality Indicator System : Challenges and Lessons Learned,” Joint Commission Journal on Quality Improvement (1997) : 42 – 43.

4. ปัญหาเกี่ยวกับเจตคติของบุคลากร หมายถึง ความเข้าใจต่อความสำคัญในการเก็บข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือ การรายงานตนเอง หรือความเข้าใจว่าเป็นการจับผิด⁴⁰⁸

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือ

สมชาติ โตรักษา ได้กล่าวถึงการพัฒนาและประโยชน์ของเครื่องมือไว้ดังนี้คือ

1. เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีในการทำงาน
2. เป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป้าหมายของการทำงานให้ชัดเจน
3. เป็นพื้นฐานของการพัฒนางาน
4. ช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง ช่วยในการวางแผนควบคุม ประเมินผลการดำเนินงาน และปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เหมาะสม⁴⁰⁹

สมเกียรติ โภธิสต์ ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงประโยชน์และการพัฒนาเครื่องมือไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือในการติดตามคุณภาพ จึงช่วยให้สามารถธำรงรักษาระบบให้มีความสม่ำเสมอไม่แปรปรวน
2. ใช้เป็นตัวบ่งบอกให้ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์ค่าของตัวชี้วัดว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับทรัพยากรกระบวนการที่ใช้หรือไม่ และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรหรือไม่ สมควรที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร
3. ทำให้รู้จักตนเองและสามารถประเมินสถานการณ์ปัจจุบันได้
4. แสดงให้เห็นถึงผลการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นเครื่องมือในการติดตามการปฏิบัติงาน
5. เป็นการค้นหาโอกาสพัฒนา วางแผนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรและจัดสรรทรัพยากรบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน

⁴⁰⁸ จิรุตม์ ศรีรัตนบัลลังก์ และคนอื่น ๆ , เครื่องชี้วัดคุณภาพโรงพยาบาล : Hospital Quality Indicators (กรุงเทพมหานคร : ดีไซน์, 2543), 81 – 82.

⁴⁰⁹ สมชาติ โตรักษา, หลักการบริหารโรงพยาบาล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : พี.เอ็น. การพิมพ์, 2543), 34 – 35.

6. เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบผลงาน⁴¹⁰

ความตรงภายใน และความเชื่อมั่นของตัวชี้วัด

1. ความตรงภายใน (internal validity) ความตรงภายในของตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นแปรผันตามปัจจัยหลัก ๆ ดังนี้

1.1 ความชัดเจนของคำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่นำมากำหนดตัวชี้วัด เนื่องจากตัวแปรที่นำมากำหนดตัวชี้วัดนั้น โดยปกติแล้วไม่สามารถทำการวัดได้โดยตรง จึงจำเป็นต้องให้นิยามตัวแปร ในลักษณะที่เป็นเชิงปฏิบัติการที่สามารถวัดค่าได้ ซึ่งหากคำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่นำมากำหนดตัวชี้วัดมีความชัดเจน และครอบคลุมมโนทัศน์ที่ศึกษามากเท่าใด รวมทั้งผู้วิจัยทำการพัฒนาตัวชี้วัดที่ครอบคลุม และตรงตามคำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรด้วย ก็จะทำให้เพิ่มความตรงภายในของตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น แต่หากคำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่นำมากำหนดตัวชี้วัดขาดความชัดเจน และไม่ครอบคลุมมโนทัศน์ที่ศึกษา หรือกล่าวได้ว่าเป็นการวัดตัวแปรเพียงบางส่วน (fractional measurement) ซึ่งเป็นการลดความตรงภายในของตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น

1.2 ความผันแปรของมโนทัศน์ที่ศึกษา (variability of concept) หากมโนทัศน์ที่ศึกษามีการผันแปรไปตามบริบทต่าง ๆ ตลอดเวลาแล้ว แม้ว่าผู้วิจัยได้ทำการกำหนดคำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่นำมากำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจนและครอบคลุมแล้วก็ตาม ก็ยากที่จะทำให้ตีความหมายตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นได้ตรงกับบริบทของมโนทัศน์ที่ศึกษาซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เป็นการลดความตรงภายในของตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น

1.3 ตัวชี้วัดมีความเป็นตัวแทนของมโนทัศน์ที่ศึกษา (represent of variables) ในการคัดเลือกตัวชี้วัด หากได้ตัวชี้วัดที่มีความเป็นตัวแทนของมโนทัศน์ที่ศึกษาแล้วก็จะทำให้ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นมีความตรงภายใน แต่หากตัวชี้วัดขาดความเป็นตัวแทนของมโนทัศน์ที่ศึกษา ก็จะเป็นการลดความตรงภายในของตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น

2. ความเชื่อมั่น (reliability) ความเชื่อมั่นของตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น ขึ้นอยู่กับ

2.1 ความสอดคล้องของการประยุกต์คำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรจากที่ได้กำหนดไว้มาใช้ในการศึกษาตัวชี้วัด

2.2 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

⁴¹⁰ สมเกียรติ โพรสัดย์, “ตัวชี้วัด,” ใน เอกสารประกอบการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างโรงพยาบาลในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) (กรุงเทพมหานคร : โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์, 2541), 22 – 27.

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ค่าตัวแปรที่มีความน่าเชื่อถือสูง

2.4 กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล⁴¹¹

ชนิดของตัวชี้วัด

การพิจารณาชนิดของตัวชี้วัดแบ่งเป็น 3 แบบ ดังนี้คือ

1. ตัวชี้วัดเชิงโครงสร้าง (structure indicator)

เป็นตัวชี้วัดด้านคุณภาพของทรัพยากรที่ใช้ในองค์กร เพื่อให้เกิดการบริการขององค์กร อาจจะเป็นด้านบุคลากร วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ฯลฯ

2. ตัวชี้วัดเชิงกระบวนการ (process indicator)

เป็นตัวชี้วัดที่เป็นตัวกำกับ หรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งในการพัฒนาคุณภาพจะมุ่งเน้นความสำคัญที่กระบวนการเป็นสำคัญ ถ้าตัวชี้วัดเชิงกระบวนการดีก็จะส่งผลให้ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ดี

3. ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (outcome indicator)

เป็นการวัดผลการทำงานขององค์กร หรือผลลัพธ์จากกระบวนการให้บริการ⁴¹²

ประโยชน์ของตัวชี้วัด

1. เป็นเครื่องมือในการติดตาม (monitor)

ตัวชี้วัดเป็นเพียงหนทางหนึ่งที่จะติดตาม (monitor) คุณภาพของการบริการ แต่ไม่ใช่เป็นการบ่งบอกคุณภาพได้โดยตรง เพราะคุณภาพมีหลายมิติไม่สามารถแสดงได้โดยตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่ง การติดตามทำให้สามารถธำรงรักษาระบบให้มีความสม่ำเสมอไม่แปรปรวน

2. ใช้เป็นตัวบ่งบอกให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

โดยการวิเคราะห์ค่าของตัวชี้วัดว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับทรัพยากร กระบวนการที่ใช้แล้วหรือไม่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์หรือไม่ สมควรจะพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่⁴¹³

⁴¹¹J.N. Johnstone, Indicators of Education Systems, 55 - 68.

⁴¹²อนวัณน์ สุขขุดิกุล และคนอื่น ๆ , ก้าวแรกของ TOM/COI ในโรงพยาบาล (กรุงเทพมหานคร : ดีไซน์, 2541), 67 – 68.

⁴¹³สมเกียรติ โพรสัดย์, “ตัวชี้วัด,” ใน เอกสารประกอบการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างโรงพยาบาลในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation), 22 – 27.

สรุป

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ” นี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยเพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 2) ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และ 3) พัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จาก การศึกษาวเคราะห์จาก (1) แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของนักวิชาการต่างประเทศ (2) แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของนักวิชาการในประเทศ (3) แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสถาบันหรือสมาคมต่างประเทศ (4) แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสถาบันหรือสมาคมในประเทศ และ (5) แนวคิดทางศาสนาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สรุปได้ว่าคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ 17 คุณลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะทางกาย 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 3) คุณลักษณะทางสังคม 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล 5) คุณลักษณะด้านความรู้ 6) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน 7) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ 8) คุณลักษณะทางแรงจูงใจ 9) คุณลักษณะทางทักษะ 10) คุณลักษณะด้านการบริหาร 11) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม 12) คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ 13) คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น 14) คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน 15) คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน 16) คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม และ 17) คุณลักษณะด้านทัศนคติ

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 2) ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และ 3) พัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สำหรับโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากเอกสารตำรา ข้อมูล สถิติ การวิจัย ของหน่วยงานต่าง ๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจัดทำโครงการการวิจัยโดยขอคำแนะนำความเห็นในการจัดทำโครงร่างการวิจัยจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาเป็นเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหาของการวิจัย และกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ และศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นที่ 1 คือ ปัญหาของการวิจัย และกรอบแนวคิดของการวิจัย

ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายของการวิจัยและออกแบบการวิจัย โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อคำถามของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ผลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นที่ 2 คือ รายละเอียดโครงร่างงานวิจัย

ขั้นที่ 3 ดำเนินการสร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการรวบรวมแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ และสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นที่ 3 คือ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

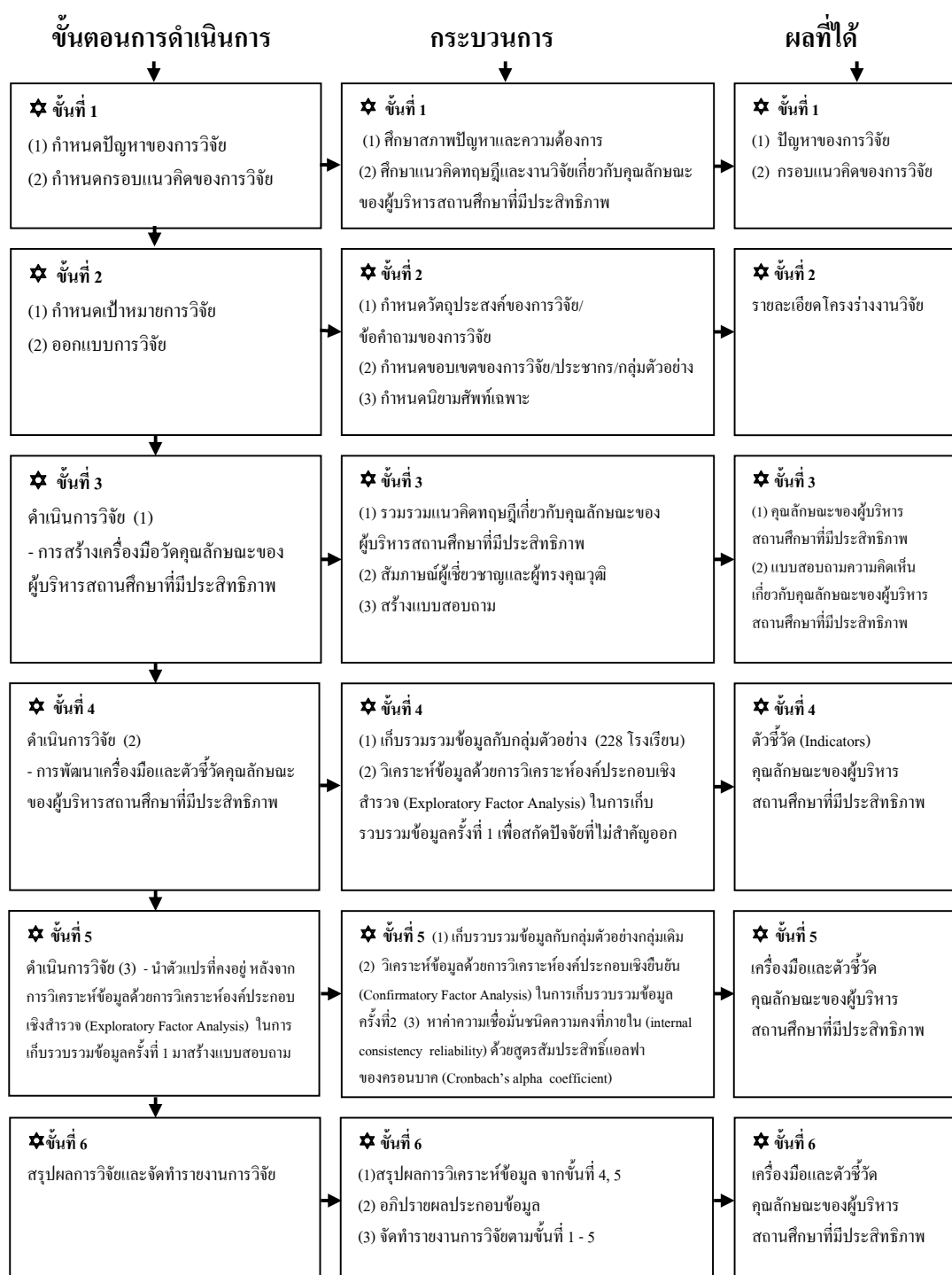
ขั้นที่ 4 ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 228 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 228 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน จำนวน 228 คน ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 456 คน และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 เพื่อสกัดปัจจัยที่ไม่สำคัญออก ผลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นที่ 4 คือ ตัวชี้วัด (Indicators) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 5 ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 กับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม จำนวน 228 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 228 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา

เดียวกัน จำนวน 228 คน ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 456 คน และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 ไปหาค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ผลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นที่ 5 คือ เครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 6 ดำเนินการสรุปผลการวิจัยและจัดทำรายงานการวิจัย โดยการสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ในขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 พร้อมทั้งอภิปรายผลประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำรายงานการวิจัยตามขั้นที่ 1 – 5 ผลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นที่ 6 คือ เครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 4 ต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมคุณภาพ ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพเสนอแนะ พิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอจบการศึกษา



แผนภูมิที่ 4 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยตามรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

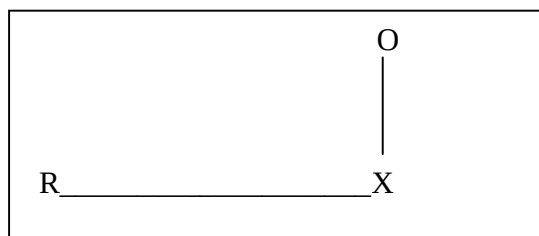
การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental, case study design)

แผนผังของแผนแบบการวิจัย

ในการศึกษาตามขั้นตอนของการวิจัยทั้ง 3 ขั้นตอน ผู้วิจัยได้กำหนดแผนผังของแผนแบบการวิจัยตามลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนของการศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด ทฤษฎีใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้วยแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) เพื่อสร้างเป็นตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นขั้นตอนที่ 1 ของขั้นตอนการวิจัย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนของการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เป็นการนำเอาตัวแปรที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ โดยไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental, case study design) เป็นจำนวน 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของกลุ่มตัวอย่าง ครั้งที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเพื่อยืนยันความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนผัง (diagram) ของแผนแบบการวิจัยได้ ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 5 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 5 แผนแบบการวิจัย

R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ศึกษา ประกอบด้วย โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา
 ทั่วประเทศ ในปีการศึกษา 2549 จำนวนทั้งสิ้น 540 โรงเรียน¹

¹กระทรวงมหาดไทย, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ส่วนแผนและงบประมาณ
 ทางการศึกษาท้องถิ่น สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น, สถิติข้อมูลการศึกษา
 ท้องถิ่น โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2549 (กรุงเทพมหานคร : กรม
 ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, 2550), 1.

กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ใช้โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เป็นหน่วยของการวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของยามานะ (Yamane)² ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ความคลาดเคลื่อนของผลการสุ่มไม่เกินร้อยละ 5 ($\pm 5\%$) ซึ่งเป็นที่ยอมรับ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จำนวน 228 โรงเรียน

การเลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ตามเป้าหมายที่กำหนด มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. จำแนกจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ ตามภาคภูมิศาสตร์ ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้
2. สุ่มเลือกจังหวัดในแต่ละกลุ่มของแต่ละภาค โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 70 จังหวัด
3. สุ่มเลือกโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาของจังหวัดในแต่ละกลุ่มของแต่ละภาค โดยการสุ่มตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้
4. สุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน ซึ่งเป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยารวมตามเป้าหมายที่กำหนด 228 โรงเรียน จากที่สุ่มได้ในข้อ 3 ได้ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 228 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 228 คน ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 456 คน รายละเอียดแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

²Taro Yamane, *Statistics : An Introductory Analysis*, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1973), 1088.

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการเก็บรวบรวมข้อมูล

โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา แบ่งตามภาคภูมิศาสตร์	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)
1. ภาคเหนือ	56	25	50
2. ภาคกลาง	160	70	140
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	103	45	90
4. ภาคตะวันออก	54	30	60
5. ภาคตะวันตก	47	22	44
6. ภาคใต้	120	36	72
รวม	540	228	456

ที่มา : กระทรวงมหาดไทย, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ส่วนแผนและงบประมาณทางการศึกษาท้องถิ่น สำนักประสานและพัฒนการจัดการศึกษาท้องถิ่น, สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่น โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2549 (กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, 2550), 1.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารหรือครูผู้ปฏิบัติการสอน และบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากสรุปผลการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คุณลักษณะ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปวิเคราะห์เป็นความหมายของแต่ละตัวแปรตามรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 คุณลักษณะทางกาย หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีร่างกายสมประกอบ มีลักษณะสง่างาม มีรูปร่างหน้าตาดี ส่วนสูง และน้ำหนักเหมาะสม มีน้ำเสียงในการพูดเป็นธรรมชาติ น่าฟัง มีการพูดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง

คุณลักษณะที่ 2 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีการวางตนเหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นกันเองไม่ถือตัว มีความทะเยอทะยานที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสุขุม เยือกเย็น มีความอ่อนน้อม ถ่อมตนและรู้จักการประนีประนอม มีความกระตือรือร้น และตื่นตัวที่จะทำงานอยู่เสมอ มีความคล่องตัวทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว มีความขยันและความมานะ มีอารมณ์ดี มีชีวิตชีวา ร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดัน มีบุคลิกลักษณะดี สุภาพเรียบร้อย น่าเคารพ เชื่อถือ และศรัทธา แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ มีวาจาสุภาพเรียบร้อย และมีวาทศิลป์ในการพูด

คุณลักษณะที่ 3 คุณลักษณะทางสังคม หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนอยู่เสมอ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และมีใจกว้าง มีอัธยาศัยดี และมีน้ำใจ

คุณลักษณะที่ 4 คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีสติปัญญาเฉียบแหลม มีไหวพริบปฏิภาณดี มีวิจารณญาณในการวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการพูด มีความสามารถในการทำงาน มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีอารมณ์ขัน มีสุขภาพจิตดี และมีการดูแลเอาใจใส่สุขภาพ

คุณลักษณะที่ 5 คุณลักษณะด้านความรู้ หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ทางด้านวิชาชีพและด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปเป็นอย่างดี มีความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษาทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล การประเมินผล และยุทธศาสตร์ในการประเมินผล มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการบริหารจัดการในโรงเรียน มีความรู้เรื่องการปฏิรูปการศึกษา การประเมินภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษา มีความรู้เกี่ยวกับกรอบภารกิจของสถานศึกษา และการบริหารงานในสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ ๆ และเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้และพัฒนาความรู้อยู่เสมอ

คุณลักษณะที่ 6 คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รู้บทบาทของตนเอง เป็นคนตรงต่อเวลา มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีความสามารถในการ

การจูงใจคน มีความสามารถในการบังคับตนเองได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความ
เด็ดขาดและมีความยืดหยุ่น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

คุณลักษณะที่ 7 คุณลักษณะด้านวิชาชีพ หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การ
เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในสาขาวิชาชีพอย่างดีและชัดเจน มีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน
วิชาชีพ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์
และศิลป์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ มี
พื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ปฏิบัติกิจกรรมทาง
วิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาชีพการ
บริหารการศึกษา

คุณลักษณะที่ 8 คุณลักษณะทางแรงจูงใจ หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การ
เป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มี
ความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ มีความต้องการในอำนาจด้วยวิธีการที่ถูกต้องและใช้อย่างมี
เหตุผล ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทุกคน ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และให้
เกียรติแก่บุคลากรทุกคน สนับสนุนให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในงาน พัฒนาผู้ร่วมงานให้
สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน ชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงาน
ของผู้ร่วมงานต่อสาธารณะเป็นประจำ และมีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี

คุณลักษณะที่ 9 คุณลักษณะทางทักษะ หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การ
เป็นบุคคลที่มีทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะทาง
ความคิดรวบยอด มีทักษะทางการบริหารงาน มีทักษะในการประสานงานและการจูงใจ มี
ทักษะในการแก้ปัญหาและจัดการความขัดแย้ง มีทักษะในการสั่งการ มีทักษะในการติดตาม กำกับ
และประเมินผล มีทักษะในการดำเนินการประชุม มีทักษะในการพูดและใช้ภาษาในการสื่อสาร
อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในเชิงคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ พัฒนาและ
ปรับปรุงองค์กร และ มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อการบริหารจัดการ

คุณลักษณะที่ 10 คุณลักษณะด้านการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่เป็นผู้จัดการที่มีหลักการ และมีเหตุผล มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ภายในองค์กร มีประสบการณ์ในการบริหาร พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มี คุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ มีความสามารถในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน มีความสามารถที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำตามความถนัดและความสามารถ มี ความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและ ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายของสถานศึกษา สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจ ของครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

คุณลักษณะที่ 11 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม มีความเสียสละ อุทิศตน และเวลาให้กับการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใส มีความเมตตา กรุณาเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อความยากลำบาก มีใจเป็นธรรม และมีความยุติธรรม มีความหนักแน่นและมีสัจจะ มีวินัยในตนเอง ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ นำหลักธรรมคำสอนทางศาสนาไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร และยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงใน การทำงาน

คุณลักษณะที่ 12 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การ เป็นบุคคลที่มีบุคลิกเป็นผู้นำ เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงานทุกคน มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล มีความสามารถในการแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับ บุคลากร มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา มีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตาม สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม และมีความสามารถในการชี้แนะและแนะแนวทางในการดำเนินงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะที่ 13 คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สร้างและพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร และมีความสามารถในการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

คุณลักษณะที่ 14 คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีการพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มีการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ มีการระดมและจัดสรรทรัพยากรทุกด้าน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา มีการเก็บหลักฐานการทำงานอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษาระดับสถานศึกษา สามารถกำหนดคนนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ และสามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

คุณลักษณะที่ 15 คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีการติดต่อสื่อสารกับผู้แทนของแต่ละกลุ่มในชุมชน อย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน และสร้างความยอมรับเชื่อถือของชุมชน สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอก ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนานักเรียนและนักเรียนของโรงเรียน เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สามารถสร้างกิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา และร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

คุณลักษณะที่ 16 คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์การด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อและประเพณีปฏิบัติในสังคมอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของสังคมในภาพรวม เพื่อนำวัฒนธรรมมาประกอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำในงานด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงาม ฝึกฝนอบรมผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ให้ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม สืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนประเพณีต่าง ๆ ในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทั้งทางด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม และคำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม

คุณลักษณะที่ 17 คุณลักษณะด้านทัศนคติ หมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีทัศนคติว่ามนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเอง มีทัศนคติว่าให้เด็กเก่ง ดี มีสุข โดยการบูรณาการทั้งโรงเรียน มีทัศนคติว่าการพัฒนาโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีทัศนคติว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐานสูงและปฏิบัติได้จริง มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าประสงค์พื้นฐานของการจัดการศึกษา มีทัศนคตินักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็น เพื่อที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับตนเอง และผู้อื่น มีทัศนคติ

ว่าความแตกต่างของบุคคลเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน มีทัศนคติว่าโรงเรียนต้องมีสิ่งแวดล้อมทางการเรียนที่หลากหลาย ปลอดภัย และน่าเรียน มีทัศนคติว่าการมีใจรักในงานและการมีความรู้ ทำให้ทุกอย่างสามารถแก้ปัญหาได้ มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคม และต่อชุมชนแวดล้อมโรงเรียน และมีทัศนคติที่ดีต่อโลก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 3 ประเภทคือ

1. แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview)
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaires) ครั้งที่ 1 จำนวน 184 ข้อ
3. แบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaires) ครั้งที่ 2 หลังจากที่ถูกคัดตัวแปรที่ไม่สำคัญออกแล้ว จำนวน 171 ข้อ

แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) ใช้เพื่อศึกษาวิเคราะห์หลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบความคิดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ แล้วนำไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ และนำมาสรุปรวมกับผลสรุปของหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของขั้นตอนนี้คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) ซึ่งใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ที่ถามชี้แนะและมีวิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview)

แบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaires) ครั้งที่ 1 ใช้เพื่อศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยนำข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์ หลักการแนวคิดทฤษฎี และสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปเป็นตัวแปรแล้วสร้างข้อกระทงคำถามของแบบสอบถาม เพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จำนวน 228 โรงเรียน ซึ่งแบบสอบถามในครั้งนี้นำไปสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกันที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ

ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารหรือครูผู้ปฏิบัติการสอน และบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจำแนกข้อคำถามตามตัวแปรย่อยจำนวน 184 ข้อ ซึ่งเป็นชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert)³ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

แบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaires) ครั้งที่ 2 เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากข้อคำถามส่วนที่เหลือจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 1 ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (factor analysis) ซึ่งมีจำนวน 171 ข้อ (ตัวแปรย่อย) นำมาสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม

³Rensis Likert, "A Technique for the Measurement of Attitudes," Archives of Psychology (1932) : 1-55.

เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารหรือครูผู้ปฏิบัติการสอน และบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากตัวแปรย่อย จำนวน 171 ข้อ ซึ่งเป็นชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคอร์ต (Likert)⁴ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

⁴Ibid.

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
2. นำผลการศึกษาจากข้อ 1 มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (structured interview) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งสิ้น จำนวน 30 คน มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงด้านนโยบาย ระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จำนวน 4 คน
2. นายกเทศมนตรีดีเด่นด้านการจัดการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2547 – 2548
จำนวน 3 คน
3. ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ที่มีนายกเทศมนตรีดีเด่นด้านการจัดการศึกษา
ประจำปี พ.ศ. 2547 – 2548 จำนวน 3 คน
4. ผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2546 – 2548 จำนวน 5 คน
5. ครูดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2547 – 2548 จำนวน 15 คน

ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 30 คน ดังกล่าวนี้นี้เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ลำดับ ที่	หน่วยงาน /จังหวัด	ผอ. สำนักฯ	ผอ. ส่วน ฯ	นายก เทศมนตรี ดีเด่น ด้านการ จัดการ ศึกษา ปี 2547 – 2548	ผอ. สำ นัก / กองการ ศึกษา ที่มี นายก เทศมนตรี ดีเด่น	ผอ. โรงเรียน ดีเด่น ปี 2546 - 2548	ครู ดีเด่น ปี 2547 - 2548	รวม ทั้งสิ้น
		(คน)	(คน)	(คน)	(คน)	(คน)	(คน)	(คน)
1	กรม ส่งเสริม การ ปกครอง ท้องถิ่น	1	3	-	-	-	-	4
2	สมุทร ปราการ	-	-	-	-	1	2	3
3	นครปฐม	-	-	-	-	-	2	2
4	นนทบุรี	-	-	-	-	-	1	1
5	ชลบุรี	-	-	1	1	-	2	4
6	เพชรบุรี	-	-	-	-	1	2	3
7	นครสวรรค์	-	-	1	1	1	4	7
8	พิษณุโลก	-	-	1	1	-	2	4
9	ชัยนาท	-	-	-	-	1	-	1
10	ลำปาง	-	-	-	-	1	-	1
	รวมทั้งสิ้น	1	3	3	3	5	15	30

3. นำบทสรุปของการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 30 คน และข้อสรุปจากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อสรุปเป็นตัวแปร แล้วนำมาสร้างเป็นข้อกระทงคำถามของแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคาดว่าจะมีประมาณ 17 คุณลักษณะ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างจากข้อ 3 มาหาค่าความสอดคล้องและความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด ที่เรียกว่า ค่า IOC (Index of Item Objective Consistency) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 17 คุณลักษณะ จำนวน 184 ข้อ

5. นำแบบสอบถามที่ได้จากการหาค่า IOC มาทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน จำนวน 15 คน ผู้ให้ข้อมูลในการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) รวมทั้งสิ้น 30 คน

6. นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดลองใช้ (try out) มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)⁵ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.995

7. การสร้างแบบสอบถามครั้งที่ 1 เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยนำแบบสอบถามที่หาค่าความเชื่อมั่นแล้ว ไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จากโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาทั่วประเทศ จำนวน 228 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

⁵ Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 161.

จำนวน 228 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน จำนวน 228 คน ผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งสิ้น 456 คน และเมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis หรือ PCA) ได้ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 7 ตัวชี้วัด เหลือข้อคำถามจำนวน 171 ข้อ (ตัวแปรย่อย) โดยถูกสกัดตัวแปรที่ไม่สำคัญออกไป 13 ข้อ (ตัวแปรย่อย)

8. การสร้างแบบสอบถามครั้งที่ 2 เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิมเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำแบบสอบถามจำนวน 171 ข้อ (ตัวแปรย่อย) ไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิมจำนวน 228 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 228 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน จำนวน 228 คน ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 456 คน และเมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) ได้ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 7 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 171 ข้อ (ตัวแปรย่อย) เท่าเดิม

9. นำแบบสอบถามครั้งที่ 2 เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิมเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 171 ข้อ (ตัวแปรย่อย) ไปหาค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)⁶

⁶Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ถึงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กำหนดให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ และผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
2. ผู้วิจัยทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ถึงผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตอบแบบสอบถามในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (Frequency)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพใช้สถิติดังนี้
 - 2.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
 - 2.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม

ของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงระดับความคิดเห็นใดก็แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁷ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis หรือ PCA) เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 และ

⁷ John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1970), 190.

ถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้น มีค่าตั้งแต่ 0.32 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)⁸

2.4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธี Maximum Likelihood (ML) และประเมินความถูกต้องของโมเดลรวมทั้งตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล รวมทั้งพิจารณาค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (estimated standard error) และค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit measures) โดยการพิจารณาค่าสถิติและดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit measures) มีดังนี้

ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล

การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล เป็นการพิจารณาความเหมือนหรือใกล้เคียงกันระหว่างสองเมตริกซ์ คือ เมตริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมของโมเดล กับ ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมของประชากร หากโมเดลที่นักวิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำมาคำนวณเมตริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมของโมเดลแล้ว ได้เหมือนหรือใกล้เคียงกับความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมของประชากร หรือมีค่าใกล้เคียงกับศูนย์ แสดงว่าโมเดลที่นักวิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์⁹

⁸Barbara G. Tabachnick, and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics (Boston : Allyn and Bacon, 2001), 625.

⁹สุกมาส อังสุโชติ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร การใช้โปรแกรมลิสเรล (กรุงเทพฯ : สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ม.ป.ป.), 24 – 27.

การประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม

โดยส่วนใหญ่เมื่อโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมตริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้นมักใกล้เคียงกับความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมของประชากร แต่มักจะไม่ค่อยพบกรณีที่เมตริกซ์ทั้งสองมีค่าเท่ากันทุกประการ จึงต้องกำหนดเกณฑ์เพื่อพิจารณาว่าสองเมตริกซ์มีค่าใกล้เคียงกันเพียงพอที่จะสรุปว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้หรือยัง หนึ่งในวิธีการเหล่านั้นก็คือการกำหนดดัชนีที่ใช้ทดสอบความกลมกลืน (fit indices) โดยดัชนีวัดความกลมกลืนที่นิยมใช้ตรวจสอบความกลมกลืน มีดังนี้

1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ การคำนวณค่าสถิติไค-สแควร์คำนวณจากผลคูณขององศาอิสระกับค่าของฟังก์ชันความกลมกลืน ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าสูงมากแสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยวิธีการตีความ พิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมาก ยิ่งมีค่าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นคือ โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ควรมีค่าสถิติไค-สแควร์ต่ำ ๆ

การใช้ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square statistics) มีข้อจำกัดดังนี้ คือในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล มีข้อจำกัดในกรณีที่ n มีค่ามาก เพราะจะทำให้ค่าสถิติไค-สแควร์สูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยการพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 หรือบางตำราอาจกล่าวว่ค่า χ^2/df ควรมีค่าน้อยกว่า 5.00¹⁰

¹⁰ Kenneth A. Bollen, Structural Equations with Latent Variables (New York : Wiley, 1989), 54, อ้างถึงใน สุภมาส อังสุโชติ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, เอกสารประกอบการอบรม หลักสูตรการใช้โปรแกรมลิสเรล, 25.

2. ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximate) ค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05 – 0.08 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้อง ค่าระหว่าง 0.08 – 0.10 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องเล็กน้อย และค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่า โมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์¹¹

3. ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (absolute fit index) มี 3 ดัชนี ได้แก่ GFI (Goodness of Fit), AGFI (Adjusted Goodness of Fit) , PGFI (Parsimony Goodness of Fit)

3.1 GFI แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล

3.2 AGFI แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ

3.3 PGFI แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลที่ปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของโมเดล

โดยทั่วไปค่า GFI, AGFI, และ PGFI มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1.00 ค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.90 เป็นต้นไป แต่ค่า PGFI ควรมีค่าตั้งแต่ 0.05

4. ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (Relative Fit Index) ได้แก่ NFI, NNFI, PNFI, CFI, และ CN เป็นดัชนีที่บอกว่าโมเดลที่นำมาตรวจสอบดีกว่าโมเดลที่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (baseline model) หรือโมเดลอิสระ (independence model) ค่าของดัชนีเหล่านี้มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ยกเว้น NNFI ที่อาจมีค่ามากกว่า 1.00 ได้ และ ค่า CN มีค่ามากกว่า 1.00

¹¹Adamantios Diamantopoulos, and Judy A. Siguaw, Introducing LISREL : A Guide for the Uninitiated (London : SAGE Publications, 2000), 82 – 97, อ้างถึงใน สุกมาส อังสุโชติ และ รัชนิกุล ภิญญานุกาวัฒน์, เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการใช้โปรแกรมลิสเรล, 25 – 27.

NFI และ CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป ค่า PNFI ควรมีค่าต่ำ ๆ และ ค่า CN ควรมีค่ามากกว่า 200¹²

5. ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อน มี 3 ตัว คือ RMR, Standardized Residual และ Standardized RMR

ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) ไม่ควรมีค่ามากกว่า |2.58|¹³

ค่า Standardized RMR เป็นค่าสรุปของค่า Standardized Residual ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.5 การหาค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 จำนวน 171 ข้อ (ตัวแปรย่อย) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)¹⁴ วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

¹²Diamantopoulos and Siguaw, Introducing LISREL : A Guide for the Uninitiated, 82 – 97, อ้างถึงใน สุภมาส อังสุโชติ และรัชนิกุล ภิญโญภานุวัฒน์, เอกสารประกอบการอบรม หลักสูตรการใช้โปรแกรมลิสเรล, 25 – 27.

¹³Ibid.

¹⁴Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 161.

สรุป

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ” นี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยเพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 2) ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และ 3) พัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เป็นหน่วยวิเคราะห์ ประชากรคือ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ทั่วประเทศ จำนวน 540 โรงเรียน ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ความคลาดเคลื่อนของผลการสุ่ม ไม่เกินร้อยละ 5 ($\pm 5\%$) ซึ่งเป็นที่ยอมรับ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จำนวน 228 โรงเรียน ใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) แบ่งกลุ่มตัวอย่างตามภาคภูมิศาสตร์ ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้ ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 228 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน จำนวน 228 คน ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 456 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย (1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) (2) แบบสอบถาม (questionnaires) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 จำนวน 184 ข้อ (3) แบบสอบถาม (questionnaires) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 หลังจากที่ถูกคัดตัวแปรที่ไม่สำคัญออกแล้ว จำนวน 171 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) โดยการหา (1) ค่าร้อยละ (%) (2) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) (3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (4) การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์หองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis หรือ PCA) ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบครั้งที่ 1 (5) การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) ในการวิเคราะห์

องค์ประกอบ ครั้งที่ 2 และ (6) การหาค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 จำนวน 171 ข้อ (ตัวแปรย่อย) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ดังรายละเอียดของการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการ ดังนี้

1.1 การศึกษาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากหลักการแนวคิดทฤษฎี และข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

1.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของนักวิชาการต่างประเทศ ประกอบด้วย (1) แนวคิดของทีด (Tead) (2) แนวคิดของเครทอน (Kreitton) (3) แนวคิดของซาชส์ (Sachs) (4) แนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) (5) แนวคิดของสแตทและคนอื่น ๆ (Stadt and others) (6) แนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) (7) แนวคิดของเทรวาธาและนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) (8) แนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) (9) แนวคิดของกริฟฟิธ (Griffiths) (10) แนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) (11) แนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) และ (12) แนวคิดของปีเตอร์ เอฟ. ดร็กเกอร์ (Peter F. Drucker)

1.1.2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของนักวิชาการในประเทศ ประกอบด้วย (1) แนวคิดของกัญญา สาธร (2) แนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน (3) แนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (4) แนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์กัญญาพงศ์ (5) แนวคิดของอำนาจ วีรวรรณ (6) แนวคิดของคณีย์ เทียนพุด (7) แนวคิดของวีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (8) แนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (9) แนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ (10) แนวคิดของอภิรมย์ ณ นคร (11) แนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (12) แนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ (13) แนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (14) แนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร (15) แนวคิดของรุ่ง แก้วแดง (16) แนวคิดของธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (17) แนวคิดของเกษม วัฒนชัย (18) แนวคิดของอุทัย เดชตานนท์ (19) แนวคิดของธีระ ฤณเจริญ (20) แนวคิดของสมชาย เทพแสง และ (21) แนวคิดของบุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ

1.1.3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสถาบันหรือสมาคมต่างประเทศ ประกอบด้วย (1) แนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ประเทศออสเตรเลีย (2) แนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) และ (3) แนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง

1.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสถาบันหรือสมาคมในประเทศ ประกอบด้วย (1) แนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540”

1.1.5 แนวคิดทางศาสนาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (1) แนวคิดของพระราชวรมุนี (ประยูร ฐมจุติโต) (2) แนวคิดของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) และ (3) แนวคิดของเล่าจื๊อ แห่งลัทธิเต๋า

1.2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงด้านนโยบายระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 4 คน นายกเทศมนตรีดีเด่นด้านการจัดการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2547 – 2548 จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษา ที่มีนายกเทศมนตรีดีเด่นด้านการจัดการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2547 – 2548 จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2546 – 2548 จำนวน 5 คน และครูดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2547 – 2548 จำนวน 15 คน ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 30 คน นี้เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) ในการวิจัยครั้งนี้

1.3 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากการวิเคราะห์เนื้อหาและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 17 คุณลักษณะ มาสร้างเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามในการสอบถาม แล้วนำไปหาค่าความสอดคล้องและความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด “ค่า IOC” (Index of Item Objective Consistency) โดยพิจารณาจากค่าที่มากกว่า 0.56 ขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์เหลือข้อคำถาม จำนวน 184 ข้อ ซึ่งได้คุณลักษณะซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 17 คุณลักษณะ ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย (1) เป็นบุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์ (2) มีลักษณะสง่างาม (3) มีรูปร่างหน้าตาดี ส่วนสูง และน้ำหนัก เหมาะสม (4) มีน้ำเสียงในการพูดเป็นธรรมชาติ น่าฟัง (5) มีการพูดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน เข้าใจง่าย และ (6) มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง

คุณลักษณะที่ 2 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย (1) มีการวางตนเหมาะสมกับกาลเทศะ (2) เป็นกันเองไม่ถือตัว (3) มีความทะเยอทะยานที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (4) มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงานให้สำเร็จ (5) มีความสุขุม เยือกเย็น (6) มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน และรู้จักการประนีประนอม (7) มีความกระตือรือร้น และตื่นตัวที่จะทำงานอยู่เสมอ (8) มีความ

คล่องตัว ทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว (9) มีความขยัน และความมานะ (10) มีอารมณ์ดี มีชีวิตชีวา ร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส (11) รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง (12) มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดัน (13) มีบุคลิกลักษณะดี สุภาพเรียบร้อย น่าเคารพ เชื่อถือ และศรัทธา (14) แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ (15) มีวาจาสุภาพเรียบร้อย และ(16) มีวาทศิลป์ในการพูด

คุณลักษณะที่ 3 คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย (1)มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (2) เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน (3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ (4) เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (5) มีฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร (6) บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนอยู่เสมอ (7) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และ(8)มีใจกว้าง มีอัธยาศัยดี และมีน้ำใจ

คุณลักษณะที่ 4 คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย (1)มีสติปัญญาเฉียบแหลม (2) มีไหวพริบปฏิภาณดี (3) มีวิจารณ์ญาณในการวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ (4) มีความรอบรู้ (5) มีความสามารถในการพูด (6) มีความสามารถในการทำงาน (7) มีความจริงใจ (8) มีความเป็นมิตร (9) มีความเสมอต้นเสมอปลาย (10) มีอารมณ์ขัน (11) มีสุขภาพจิตดี และ(12) มีการดูแลเอาใจใส่สุขภาพ

คุณลักษณะที่ 5 คุณลักษณะด้านความรู้ ประกอบด้วย (1) มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (2) มีความรู้ทางด้านวิชาชีพและด้านความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี (3) มีความรู้ทางด้านการบริหาร การศึกษาทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ (4) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล (5) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร (6) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล การประเมินผล และยุทธศาสตร์ในการประเมินผล (7) มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการบริหารจัดการในโรงเรียน (8) มีความรู้เรื่องการปฏิรูปการศึกษา การประเมินภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษา (9) มีความรู้เกี่ยวกับกรอบภารกิจของสถานศึกษาและการบริหารงานในสถานศึกษา (10) มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ ๆ และ(11) เป็นผู้แสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้อยู่เสมอ

คุณลักษณะที่ 6 คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1) รับผิดชอบของตนเอง (2) เป็นคนตรงต่อเวลา (3) มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ (4) มีความรับผิดชอบ (5) มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (6) มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน (7) มีความสามารถในการตัดสินใจ (8) มี

ความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (9) มีความสามารถในการ
 จูงใจคน (10) มีความสามารถในการบังคับตนเองได้ (11) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ(12) มี
 ความเด็ดขาดและมีความยืดหยุ่น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

คุณลักษณะที่ 7 คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย (1) มีความรู้ความเข้าใจใน
 สาขาวิชาชีพอย่างดีและชัดเจน (2) มีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ (3) ปฏิบัติตนตาม
 จรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (4) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับ
 การบริหารการศึกษา (5) มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ (6) มีพื้นฐานการศึกษา
 ที่สูงพอ (7) มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา (8) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ
 เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และ(9) เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร
 การศึกษา

คุณลักษณะที่ 8 คุณลักษณะทางแรงจูงใจ ประกอบด้วย (1) มีแรงขับในการปฏิบัติงาน
 (2) มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (3) มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ
 (4) มีความต้องการในอำนาจด้วยวิธีการที่ถูกต้องและใช้อย่างมีเหตุผล (5) ยอมรับและชื่นชม
 ความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทุกคน (6) ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรทุก
 คน (7) สนับสนุนให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในงาน (8) พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนา
 ตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน (9) ชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงาน
 ต่อสาธารณะเป็นประจำ และ(10) มีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี

คุณลักษณะที่ 9 คุณลักษณะทางทักษะ ประกอบด้วย (1) มีทักษะทางเทคนิคในการ
 ปฏิบัติงาน (2) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (3) มีทักษะทางความคิดรวบยอด (4) มีทักษะทางการ
 บริหารงาน (5) มีทักษะในการประสานงานและการจูงใจ (6) มีทักษะในการแก้ปัญหาและจัด
 ความขัดแย้ง (7) มีทักษะในการสั่งการ (8) มีทักษะในการติดตาม กำกับ และประเมินผล (9) มี
 ทักษะในการดำเนินการประชุม (10) มีทักษะในการพูดและใช้ภาษาในการสื่อสารอย่างมี
 ประสิทธิภาพ (11) มีทักษะในเชิงคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุง
 องค์กร และ(12) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อการบริหารจัดการ

คุณลักษณะที่ 10 คุณลักษณะด้านการบริหาร ประกอบด้วย (1) เป็นผู้จัดการที่มี
 หลักการ และมีเหตุผล (2) มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร (3) มี
 ประสบการณ์ในการบริหาร (4) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น
 เป็นลำดับ (5) มีความสามารถในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (6) มี

ความสามารถที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำตามความถนัดและความสามารถ (7) มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน (8) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา (9) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา (10) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา (11) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

คุณลักษณะที่ 11 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย (1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (2) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม (3) มีความเสียสละ อุทิศตนและเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (4) มีความซื่อสัตย์สุจริต (5) มีความโปร่งใส (6) มีความเมตตากรุณา เอื้ออาทรต่อผู้อื่น (7) มีความอดทนต่อความยากลำบาก (8) มีใจเป็นธรรม และมีความยุติธรรม (9) มีความหนักแน่น และมีสัจจะ (10) มีวินัยในตนเอง (11) ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (12) นำหลักธรรมคำสอนทางศาสนาไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร และ (13) ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการทำงาน

คุณลักษณะที่ 12 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย (1) เป็นผู้ที่มีบารมี (2) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ (3) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน (4) มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล (5) มีความสามารถในการแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์อย่างเหมาะสม (6) มีความสามารถในการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร (7) มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา (8) มีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม และ (9) มีความสามารถในการชี้แนะและแนะแนวทางในการดำเนินงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะที่ 13 คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย (1) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2) มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (3) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สร้างและพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง (4) รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (5) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ (6) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา (7) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ (8) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อปรับปรุง และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (9) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร และ (10) มีความสามารถในการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

คุณลักษณะที่ 14 คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน

ประกอบด้วย (1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน กลยุทธ์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (2) มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (3) มีการพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง (4) มีการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ (5) มีการระดมและจัดสรรทรัพยากรทุกด้าน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา (6) มีการเก็บหลักฐานการทำงานอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน (7) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษาระดับสถานศึกษา (8) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา (9) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม (10) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ และ (11) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

คุณลักษณะที่ 15 คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน

ประกอบด้วย (1) มีการติดต่อสื่อสารกับผู้แทนของแต่ละกลุ่มในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ (2) ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน และสร้างความยอมรับเชื่อถือของชุมชน (3) สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอก ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน (4) ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและนักเรียนของโรงเรียน (5) เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน (6) ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน (7) สามารถสร้างกิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน (8) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน (9) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา และ (10) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

คุณลักษณะที่ 16 คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม

ประกอบด้วย (1) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์กรด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (2) ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อและประเพณีปฏิบัติในสังคมอย่างต่อเนื่อง (3) ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา (4) มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ (5) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของสังคมในภาพรวม เพื่อนำวัฒนธรรมมาประกอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น (6) สามารถเป็นตัวอย่างและ

เป็นผู้นำในงานด้านศาสนาวัฒนธรรมและจริยธรรม (7) ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงาม (8) ฝึกฝนอบรมผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม (9) มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (10) สืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนประเพณีต่าง ๆ ในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง (11) นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทั้งทางด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม และ(12) คำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม

คุณลักษณะที่ 17 คุณลักษณะด้านทัศนคติ ประกอบด้วย (1) มีทัศนคติว่ามนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเอง (2) มีทัศนคติว่าให้เด็กเก่ง ดี มีสุข โดยการบูรณาการทั้งโรงเรียน (3) มีทัศนคติว่าการพัฒนาโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง (4) มีทัศนคติว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐานสูงและปฏิบัติได้จริง (5) มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าประสงค์พื้นฐานของการจัดการศึกษา (6) มีทัศนคติว่านักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็น เพื่อที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน (7) มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับตนเอง และผู้อื่น (8) มีทัศนคติว่าความแตกต่างของบุคคลเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน (9) มีทัศนคติว่าโรงเรียนต้องมีสิ่งแวดล้อมทางการเรียนที่หลากหลาย ปลอดภัย และน่าเรียน (10) มีทัศนคติว่าการมีใจรักในงานและการมีความรู้ ทำให้ทุกอย่างสามารถแก้ปัญหาได้ (11) มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคม และต่อชุมชนแวดล้อมโรงเรียน และ(12) มีทัศนคติที่ดีต่อโลก

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 โดยแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 มีจำนวน 184 ข้อ (ตัวแปรย่อย) ผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 456 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 228 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน จำนวน 228 คน ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 456 คน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารหรือครูผู้ปฏิบัติการสอน และบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา มีรายละเอียดตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง สถานภาพ	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ						
1. ชาย	101	44.30	41	17.98	142	31.14
2. หญิง	127	55.70	187	82.02	314	68.86
รวม	228	100.00	228	100.00	456	100.00
2. อายุ						
1. ต่ำกว่า 30 ปี	0	0.00	30	13.16	30	6.58
2. 31 – 40 ปี	17	7.45	74	32.45	91	19.95
3. 41 – 50 ปี	81	35.53	81	35.53	162	35.53
4. 51 ปีขึ้นไป	130	57.02	43	18.86	173	37.94
รวม	228	100.00	228	100.00	456	100.00
3. ระดับวุฒิการศึกษา						
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00	3	1.32	3	0.66
2. ปริญญาตรี/เทียบเท่า	85	37.28	155	67.98	240	52.63
3. ปริญญาโท	141	61.84	69	30.26	210	46.05
4. สูงกว่าปริญญาโท	2	0.88	1	0.44	3	0.66
รวม	228	100.00	228	100.00	456	100.00
4. ประสบการณ์ในการทำงาน						
1. น้อยกว่า 5 ปี	18	7.90	33	14.47	51	11.18
2. 5 – 10 ปี	25	10.96	46	20.17	71	15.57
3. 11 – 15 ปี	34	14.91	45	19.74	79	17.32
4. 16 – 20 ปี	18	7.90	20	8.77	38	8.33
5. 20 ปีขึ้นไป	133	58.33	84	36.84	217	47.60
รวม	228	100.00	228	100.00	456	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตำแหน่ง สถานภาพ	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5. บทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา						
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	228	100.00	0	0.00	228	50.00
2. ครูผู้ปฏิบัติการสอนใน สถานศึกษา	0	0.00	228	100.00	228	50.00
รวม	228	100.00	228	100.00	456	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 55.70 เป็นเพศชายจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 57.02 รองลงมาคืออายุ 41 – 50 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 35.53 และอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 7.45 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่อายุต่ำกว่า 30 ปี ในด้านระดับวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 61.84 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 37.28 และสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.88 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ระดับวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนด้านประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 รองลงมาคือ 11 – 15 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 14.91 และ 5 – 10 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.96 และ 16 – 20 ปี และน้อยกว่า 5 ปี มีน้อยที่สุดเท่ากัน คือจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90 ส่วนด้านบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา พบว่า มีบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 187 คน คิดเป็น ร้อยละ 82.02 เพศชาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 17.98 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 35.53 รองลงมาคือ อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 32.45 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 18.86 และน้อยที่สุดคืออายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16 ในด้านระดับวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่มีระดับวุฒิการศึกษาปริญญาตรี/เทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 155 คนคิดเป็นร้อยละ 67.98 รองลงมาคือ ปริญญาโท จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 30.26 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.32 และน้อยที่สุดคือ สูงกว่าปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.44 สำหรับด้านประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 36.84 รองลงมาคือ 5 – 10 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 20.17 และ 11 – 15 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 19.74 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.47 และ 16 – 20 ปี น้อยที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.77 สำหรับด้านบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา พบว่า มีบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาเป็นครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ในแต่ละตัวแปรของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
1	คุณลักษณะที่ 1 คุณลักษณะทางกาย			
1.1	เป็นบุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์	4.78	0.484	มากที่สุด
1.2	มีลักษณะสง่างาม	4.36	0.706	มาก
1.3	มีรูปร่างหน้าตาดี ส่วนสูง และน้ำหนักเหมาะสม	4.01	0.817	มาก
1.4	มีน้ำเสียงในการพูดเป็นธรรมชาติ น่าฟัง	4.38	0.691	มาก
1.5	มีการพูดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.64	0.603	มากที่สุด
1.6	มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง	4.50	0.639	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 1	4.44	0.657	มาก
2	คุณลักษณะที่ 2 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ			
2.1	มีการวางตนเหมาะสมกับกาลเทศะ	4.69	0.551	มากที่สุด
2.2	เป็นกันเองไม่ถือตัว	4.47	0.632	มาก
2.3	มีความทะเยอทะยานที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ	4.55	0.605	มากที่สุด
2.4	มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงานให้สำเร็จ	4.62	0.581	มากที่สุด
2.5	มีความสุขุม เยือกเย็น	4.52	0.642	มากที่สุด
2.6	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และรู้จักการประนีประนอม	4.55	0.613	มากที่สุด
2.7	มีความกระตือรือร้น และตื่นตัวที่จะทำงานอยู่เสมอ	4.69	0.542	มากที่สุด
2.8	มีความคล่องตัวทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว	4.59	0.589	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
2.9	มีความขยัน และความมานะ	4.69	0.534	มากที่สุด
2.10	มีอารมณ์ดี มีชีวิตชีวา ร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส	4.56	0.612	มากที่สุด
2.11	รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง	4.55	0.641	มากที่สุด
2.12	มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดัน	4.54	0.642	มากที่สุด
2.13	มีบุคลิกลักษณะดี สุภาพเรียบร้อย น่าเคารพ เชื่อถือ และ ศรัทธา	4.59	0.608	มากที่สุด
2.14	แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ	4.59	0.589	มากที่สุด
2.15	มีวาจาสุภาพเรียบร้อย	4.58	0.620	มากที่สุด
2.16	มีวาทศิลป์ในการพูด	4.54	0.655	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 2	4.58	0.603	มากที่สุด
3	คุณลักษณะทางสังคม			
3.1	มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.52	0.618	มากที่สุด
3.2	เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน	4.63	0.587	มากที่สุด
3.3	เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ	4.41	0.671	มาก
3.4	เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.58	0.580	มากที่สุด
3.5	มีฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร	4.14	0.739	มาก
3.6	บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนอยู่เสมอ	4.35	0.675	มาก
3.7	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	4.63	0.570	มากที่สุด
3.8	มีใจกว้าง มีอัธยาศัยดี และมีน้ำใจ	4.55	0.623	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 3	4.48	0.633	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
4	คุณลักษณะส่วนบุคคล			
4.1	มีสติปัญญาเฉียบแหลม	4.34	0.655	มาก
4.2	มีไหวพริบปฏิภาณดี	4.52	0.625	มากที่สุด
4.3	มีวิจรรย์ญาณในการวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ	4.54	0.606	มากที่สุด
4.4	มีความรอบรู้	4.53	0.607	มากที่สุด
4.5	มีความสามารถในการพูด	4.43	0.645	มาก
4.6	มีความสามารถในการทำงาน	4.59	0.579	มากที่สุด
4.7	มีความจริงใจ	4.64	0.584	มากที่สุด
4.8	มีความเป็นมิตร	4.63	0.555	มากที่สุด
4.9	มีความเสมอต้นเสมอปลาย	4.58	0.613	มากที่สุด
4.10	มีอารมณ์ขัน	4.14	0.741	มาก
4.11	มีสุขภาพจิตดี	4.52	0.600	มากที่สุด
4.12	มีการดูแลเอาใจใส่สุขภาพ	4.41	0.633	มาก
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 4	4.49	0.620	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
5	คุณลักษณะด้านความรู้			
5.1	มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.57	0.629	มากที่สุด
5.2	มีความรู้ทางด้านวิชาชีพ และด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปเป็น อย่างดี	4.46	0.613	มาก
5.3	มีความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษาทั้งในแง่ทฤษฎี และการปฏิบัติ	4.51	0.597	มากที่สุด
5.4	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวม ข้อมูล และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล	4.43	0.628	มาก
5.5	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร	4.38	0.648	มาก
5.6	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล การประเมินผล และยุทธศาสตร์ในการประเมินผล	4.40	0.632	มาก
5.7	มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการบริหารจัดการในโรงเรียน	4.52	0.611	มากที่สุด
5.8	มีความรู้เรื่องการปฏิรูปการศึกษา การประเมินภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษา	4.58	0.595	มากที่สุด
5.9	มีความรู้เกี่ยวกับกรอบภารกิจของสถานศึกษาและการ บริหารงานในสถานศึกษา	4.64	0.550	มากที่สุด
5.10	มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ วิทยาการใหม่ ๆ	4.28	0.653	มาก
5.11	เป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้อยู่เสมอ	4.57	0.596	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 5	4.48	0.614	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
6	คุณลักษณะที่ 6 คุณลักษณะด้านความสามารถในการ ปฏิบัติงาน			
6.1	รู้บทบาทของตน	4.66	0.539	มากที่สุด
6.2	เป็นคนตรงต่อเวลา	4.64	0.548	มากที่สุด
6.3	มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และกล้า ตัดสินใจ	4.58	0.606	มากที่สุด
6.4	มีความรับผิดชอบ	4.76	0.485	มากที่สุด
6.5	มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	4.66	0.528	มากที่สุด
6.6	มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน	4.59	0.574	มากที่สุด
6.7	มีความสามารถในการตัดสินใจ	4.64	0.569	มากที่สุด
6.8	มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน	4.57	0.569	มากที่สุด
6.9	มีความสามารถในการจูงใจคน	4.49	0.649	มาก
6.10	มีความสามารถในการบังคับตนเองได้	4.49	0.618	มาก
6.11	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.53	0.611	มากที่สุด
6.12	มีความเด็ดขาดและมีความยืดหยุ่น ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์	4.49	0.611	มาก
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 6	4.59	0.576	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
7	คุณลักษณะที่ 7 คุณลักษณะด้านวิชาชีพ			
7.1	มีความรู้ความเข้าใจในสาขาวิชาชีพอย่างดีและชัดเจน	4.54	0.592	มากที่สุด
7.2	มีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ	4.53	0.585	มากที่สุด
7.3	ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา	4.65	0.541	มากที่สุด
7.4	มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา	4.48	0.618	มาก
7.5	มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ	4.41	0.647	มาก
7.6	มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ	4.39	0.640	มาก
7.7	มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา	4.45	0.623	มาก
7.8	ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา	4.42	0.634	มาก
7.9	เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา	4.46	0.634	มาก
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 7	4.48	0.613	มาก
8	คุณลักษณะที่ 8 คุณลักษณะทางแรงจูงใจ			
8.1	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.43	0.611	มาก
8.2	มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.44	0.622	มาก
8.3	มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ	4.64	0.519	มากที่สุด
8.4	มีความต้องการในอำนาจด้วยวิธีการที่ถูกต้องและใช้อย่างมีเหตุผล	4.40	0.665	มาก
8.5	ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทุกคน	4.57	0.585	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
8.6	ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และให้เกียรติแก่บุคลากรทุกคน	4.63	0.580	มากที่สุด
8.7	สนับสนุนให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในงาน	4.65	0.550	มากที่สุด
8.8	พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีด ความสามารถของแต่ละคน	4.60	0.588	มากที่สุด
8.9	ชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อ สาธารณะเป็นประจำ	4.52	0.622	มากที่สุด
8.10	มีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี	4.56	0.623	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 8	4.54	0.596	มากที่สุด
9	คุณลักษณะทางทักษะ			
9.1	มีทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน	4.44	0.643	มาก
9.2	มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.59	0.567	มากที่สุด
9.3	มีทักษะทางความคิดรวบยอด	4.47	0.618	มาก
9.4	มีทักษะทางการบริหารงาน	4.58	0.565	มากที่สุด
9.5	มีทักษะในการประสานงานและการจูงใจ	4.55	0.602	มากที่สุด
9.6	มีทักษะในการแก้ปัญหาและจัดความขัดแย้ง	4.53	0.603	มากที่สุด
9.7	มีทักษะในการสั่งการ	4.51	0.622	มากที่สุด
9.8	มีทักษะในการติดตาม กำกับ และประเมินผล	4.44	0.608	มาก
9.9	มีทักษะในการดำเนินการประชุม	4.47	0.611	มาก
9.10	มีทักษะในการพูดและใช้ภาษาในการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.51	0.597	มากที่สุด
9.11	มีทักษะในเชิงคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงองค์กร	4.51	0.611	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
9.12	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อการบริหารจัดการ	4.23	0.661	มาก
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 9	4.49	0.609	มาก
10	คุณลักษณะที่ 10 คุณลักษณะด้านการบริหาร			
10.1	เป็นผู้จัดการที่มีหลักการ และมีเหตุผล	4.51	0.622	มากที่สุด
10.2	มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร	4.51	0.611	มากที่สุด
10.3	มีประสบการณ์ในการบริหาร	4.45	0.630	มาก
10.4	พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มี คุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ	4.34	0.624	มาก
10.5	มีความสามารถในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.48	0.615	มาก
10.6	มีความสามารถที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำตามความ ถนัดและความสามารถ	4.51	0.597	มากที่สุด
10.7	มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน	4.53	0.607	มากที่สุด
10.8	สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร สถานศึกษา	4.52	0.600	มากที่สุด
10.9	สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ใน การบริหารจัดการสถานศึกษา	4.46	0.621	มาก
10.10	สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.54	0.607	มากที่สุด
10.11	สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนด ภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม	4.57	0.593	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 10	4.49	0.611	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
11	คุณลักษณะที่ 11 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม			
11.1	เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี	4.66	0.539	มากที่สุด
11.2	ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและ จริยธรรมที่เหมาะสม	4.59	0.579	มากที่สุด
11.3	มีความเสียสละ อุทิศตนและเวลาให้กับการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	4.68	0.534	มากที่สุด
11.4	มีความซื่อสัตย์สุจริต	4.76	0.471	มากที่สุด
11.5	มีความโปร่งใส	4.74	0.492	มากที่สุด
11.6	มีความเมตตากรุณา เอื้ออาทรต่อผู้อื่น	4.65	0.546	มากที่สุด
11.7	มีความอดทนต่อความยากลำบาก	4.64	0.553	มากที่สุด
11.8	มีใจเป็นธรรม และมีความยุติธรรม	4.72	0.519	มากที่สุด
11.9	มีความหนักแน่น และมีสัจจะ	4.57	0.582	มากที่สุด
11.10	มีวินัยในตนเอง	4.65	0.537	มากที่สุด
11.11	ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์	4.79	0.438	มากที่สุด
11.12	นำหลักธรรมคำสอนทางศาสนามาประยุกต์ใช้ในการ บริหาร	4.61	0.545	มากที่สุด
11.13	ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการทำงาน	4.58	0.583	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 11	4.66	0.532	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
12	คุณลักษณะที่ 12 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ			
12.1	เป็นผู้มีบารมี	4.06	0.759	มาก
12.2	เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ	4.47	0.649	มาก
12.3	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงานทุกคน	4.55	0.609	มากที่สุด
12.4	มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล	4.60	0.588	มากที่สุด
12.5	มีความสามารถในการแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ อย่างเหมาะสม	4.53	0.603	มากที่สุด
12.6	มีความสามารถในการกระจายอำนาจการบริหารและ ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร	4.52	0.604	มากที่สุด
12.7	มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา	4.56	0.608	มากที่สุด
12.8	มีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตาม สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	4.54	0.599	มากที่สุด
12.9	มีความสามารถในการชี้แนะและแนะแนวทางในการ ดำเนินงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.51	0.604	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 12	4.48	0.625	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
13	คุณลักษณะที่ 13 คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะ ทำงานร่วมกับผู้อื่น			
13.1	มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.52	0.589	มากที่สุด
13.2	มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง	4.47	0.621	มาก
13.3	มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สร้างและพัฒนา ทีมงานให้เข้มแข็ง	4.57	0.600	มากที่สุด
13.4	รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย	4.55	0.587	มากที่สุด
13.5	มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงาน ได้เต็มศักยภาพ	4.57	0.565	มากที่สุด
13.6	แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา	4.48	0.585	มาก
13.7	สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์	4.47	0.614	มาก
13.8	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อ ปรับปรุง และพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น	4.49	0.611	มาก
13.9	ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร	4.45	0.631	มาก
13.10	มีความสามารถในการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาได้อย่างเป็นระบบ	4.44	0.623	มาก
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 13	4.50	0.603	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
14	คุณลักษณะที่ 14 คุณลักษณะด้านความสามารถในการ วางแผนการทำงาน			
14.1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	4.54	0.610	มากที่สุด
14.2	มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้	4.54	0.599	มากที่สุด
14.3	มีการพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้ เกิดผลจริง	4.52	0.596	มากที่สุด
14.4	มีการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผน ด้วยความเต็มใจ	4.52	0.607	มากที่สุด
14.5	มีการระดมและจัดสรรทรัพยากรทุกด้าน เพื่อ ประโยชน์ในการดำเนินงานตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุ ตามเป้าหมาย และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน การจัดการศึกษา	4.50	0.615	มากที่สุด
14.6	มีการเก็บหลักฐานการทำงานอย่างเป็นระบบและมี คุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน	4.48	0.622	มาก
14.7	สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา ระดับสถานศึกษา	4.48	0.632	มาก
14.8	สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา	4.54	0.617	มากที่สุด
14.9	จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ้มค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม	4.54	0.599	มากที่สุด
14.10	สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ	4.52	0.596	มากที่สุด
14.11	สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน	4.48	0.618	มาก
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 14	4.51	0.610	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
15	คุณลักษณะที่ 15 คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน			
15.1	มีการติดต่อสื่อสารกับผู้แทนของแต่ละกลุ่มในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	4.36	0.654	มาก
15.2	ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน และสร้างความยอมรับเชื่อถือของชุมชน	4.42	0.631	มาก
15.3	สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอก ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน	4.43	0.632	มาก
15.4	ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และนักเรียนของโรงเรียน	4.42	0.638	มาก
15.5	เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน	4.40	0.659	มาก
15.6	ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	4.26	0.664	มาก
15.7	สามารถสร้างกิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน	4.30	0.658	มาก
15.8	ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน	4.43	0.625	มาก
15.9	สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา	4.34	0.654	มาก
15.10	ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์	4.39	0.648	มาก
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 15	4.38	0.646	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
16	คุณลักษณะที่ 16 คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะ ผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม			
16.1	สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนา องค์การด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม	4.42	0.628	มาก
16.2	ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อและ ประเพณีปฏิบัติในสังคมอย่างต่อเนื่อง	4.40	0.628	มาก
16.3	ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา	4.52	0.582	มากที่สุด
16.4	มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ	4.58	0.584	มากที่สุด
16.5	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของท้องถิ่นและ ของสังคมในภาพรวมเพื่อนำวัฒนธรรมมาประกอบใน การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น	4.46	0.606	มาก
16.6	สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำในงานด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม	4.48	0.604	มาก
16.7	ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงาม	4.54	0.573	มากที่สุด
16.8	ฝึกฝนอบรมผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณธรรมจริยธรรม อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม	4.42	0.642	มาก
16.9	มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ให้ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศาสนา วัฒนธรรมและ จริยธรรม	4.41	0.612	มาก
16.10	สืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนประเพณี ต่าง ๆ ในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.578	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
16.11	นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทั้งทางด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม	4.55	0.572	มากที่สุด
16.12	คำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมด้านศาสนา วัฒนธรรม และ จริยธรรม	4.48	0.596	มาก
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 16	4.48	0.600	มาก
17	คุณลักษณะที่ 17 คุณลักษณะด้านทัศนคติ			
17.1	มีทัศนคติว่ามนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ตามศักยภาพของตนเอง	4.54	0.588	มากที่สุด
17.2	มีทัศนคติว่าให้เด็กเก่ง ดี มีสุข โดยการบูรณาการทั้ง โรงเรียน	4.54	0.603	มากที่สุด
17.3	มีทัศนคติว่าการพัฒนาโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ต้อง กระทำอย่างต่อเนื่อง	4.60	0.545	มากที่สุด
17.4	มีทัศนคติว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์ที่มี มาตรฐานสูงและปฏิบัติได้จริง	4.50	0.636	มากที่สุด
17.5	มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมาย พื้นฐานของการจัดการศึกษา	4.55	0.583	มากที่สุด
17.6	มีทัศนคตินักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยม ที่จำเป็นเพื่อที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน	4.61	0.545	มากที่สุด
17.7	มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับ ตนเอง และผู้อื่น	4.61	0.547	มากที่สุด
17.8	มีทัศนคติว่าความแตกต่างของบุคคลเป็นประโยชน์ต่อ โรงเรียน	4.45	0.638	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ค่าระดับ ความคิดเห็น
17.9	มีทัศนคติว่าโรงเรียนต้องมีสิ่งแวดล้อมทางการเรียนที่ หลากหลาย ปลอดภัย และน่าเรียน	4.61	0.549	มากที่สุด
17.10	มีทัศนคติว่าการมีใจรักในงานและการมีความรู้ ทำให้ทุก อย่างสามารถแก้ปัญหาได้	4.55	0.583	มากที่สุด
17.11	มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคม และต่อชุมชนแวดล้อมโรงเรียน	4.64	0.535	มากที่สุด
17.12	มีทัศนคติที่ดีต่อโลก	4.50	0.611	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้านของคุณลักษณะที่ 17	4.56	0.580	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมทั้งสิ้น 17 คุณลักษณะ	4.52	0.604	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในภาพรวม 17 คุณลักษณะ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.52 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.604 แสดงว่า ในภาพรวมโดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 17 คุณลักษณะ คือเห็นด้วยกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 17 คุณลักษณะ อยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายด้าน มีดังนี้

1. คุณลักษณะที่ 1 คุณลักษณะทางกาย พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.44 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.657 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะทางกาย คือเห็นด้วยกับคุณลักษณะทางกายของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก

2. คุณลักษณะที่ 2 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.58 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.603 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

3. คุณลักษณะที่ 3 คุณลักษณะทางสังคม พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.633 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะทางสังคม คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

4. คุณลักษณะที่ 4 คุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.49 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.620 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

5. คุณลักษณะที่ 5 คุณลักษณะด้านความรู้ พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.614 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะด้านความรู้ คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะด้านความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

6. คุณลักษณะที่ 6 คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.59 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.576 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

7. **คุณลักษณะที่ 7 คุณลักษณะด้านวิชาชีพ** พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.613 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะด้านวิชาชีพ คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะด้านวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

8. **คุณลักษณะที่ 8 คุณลักษณะทางแรงจูงใจ** พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.54 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.596 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะทางแรงจูงใจ คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะทางแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

9. **คุณลักษณะที่ 9 คุณลักษณะทางทักษะ** พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.49 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.609 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะทางทักษะ คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะทางทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

10. **คุณลักษณะที่ 10 คุณลักษณะด้านการบริหาร** พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.49 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.611 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะด้านการบริหาร คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะด้านการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

11. **คุณลักษณะที่ 11 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม** พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.66 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.532 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

12. คุณลักษณะที่ 12 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.625 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

13. คุณลักษณะที่ 13 คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.603 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

14. คุณลักษณะที่ 14 คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.51 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.610 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

15. **คุณลักษณะที่ 15 คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน** พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.38 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.646 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

16. คุณลักษณะที่ 16 คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.600 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะด้านความสามารถใน ในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะด้านความสามารถใน

ฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

17. คุณลักษณะที่ 17 คุณลักษณะด้านทัศนคติ พบว่า มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.56 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.580 แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในด้านคุณลักษณะด้านทัศนคติ คือ เห็นด้วยกับคุณลักษณะด้านทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

2.3 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) (ครั้งที่ 1)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) แล้วสรุปรวมตัวแปรต่าง ๆ ได้จำนวน 7 ตัวชี้วัด แสดงค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis หรือ PCA) และด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) โดยใช้วิธีแวนิแมกซ์ (Varimax rotation) ได้ 7 ตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกตัวชี้วัดจากจำนวนตัวแปรในแต่ละตัวชี้วัดที่ต้องมีตัวแปรบรรยายตัวชี้วัดนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.32 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าทั้ง 7 ตัวชี้วัด เป็นไปตามเกณฑ์ และประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 171 ตัวแปร ตัดออกจำนวน 13 ตัวแปร ที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ได้แก่ตัวแปรที่ 2.3, 2.4, 2.7, 2.9, 3.5, 4.10, 4.12, 6.9, 7.5, 7.6, 7.7, 8.9, 14.9 ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญทั้ง 7 ตัวชี้วัดสอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารของผู้วิจัย และการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ลำดับตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด	ค่าความ แปรปรวนของ องค์ประกอบ (eigenvalues)	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน (percent of variance)
1	คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร	100.179	54.445
2	คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้าน ศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์ กับชุมชน	6.337	3.444
3	คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ	4.620	2.511
4	คุณลักษณะด้านความรู้	3.563	1.936
5	คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม	2.617	1.423
6	คุณลักษณะด้านทัศนคติ	2.186	1.188
7	คุณลักษณะทางกาย	2.025	1.101
	รวมทั้งสิ้น		66.048

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 ได้ตัวชี้วัดที่มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) มากกว่า 1.00 จำนวน 7 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดเหล่านี้มีจำนวนตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มากกว่า 0.32 และสามารถบรรยายตัวชี้วัดนั้นได้ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตัวชี้วัดทั้ง 7 ตัวชี้วัดดังกล่าว ได้แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) “คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร” 2) “คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน” และ 3) “คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ” โดยมีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 100.179, 6.337 และ 4.620 ตามลำดับ และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 54.445, 3.444 และ 2.511 ตามลำดับ ตัวชี้วัดทั้ง 7 ตัวชี้วัด สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ คิดเป็นร้อยละ 66.048 ของความแปรปรวนทั้งหมด

จากคำอธิบายในตารางที่ 5 ข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัดได้ดังตารางที่ 6 – ตารางที่ 12 ต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ตัวชี้วัดที่ 1 “คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร”

ตัวชี้วัดที่ 1 “คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร” ประกอบด้วย 68 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	9.7	มีทักษะในการสั่งการ	0.654
2	9.11	มีทักษะในเชิงคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงองค์กร	0.641
3	10.11	สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจ ของครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม	0.641
4	10.9	สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการ บริหารจัดการสถานศึกษา	0.638
5	12.9	มีความสามารถในการชี้แนะและแนะแนวทางในการดำเนินงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.633
6	9.3	มีทักษะทางความคิดรวบยอด	0.630
7	10.2	มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร	0.623
8	9.4	มีทักษะทางการบริหารงาน	0.620
9	12.5	มีความสามารถในการแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์อย่าง เหมาะสม	0.618
10	10.10	สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	0.610
11	9.6	มีทักษะในการแก้ปัญหาและจัดการความขัดแย้ง	0.604
12	9.8	มีทักษะในการติดตาม กำกับ และประเมินผล	0.600
13	10.7	มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน	0.598
14	9.5	มีทักษะในการประสานงานและการจูงใจ	0.597
15	9.1	มีทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน	0.596

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
16	12.8	มีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	0.593
17	12.7	มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา	0.586
18	10.1	เป็นผู้จัดการที่มีหลักการ และมีเหตุผล	0.584
19	12.4	มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล	0.577
20	9.10	มีทักษะในการพูดและใช้ภาษาในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	0.574
21	10.8	สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา	0.573
22	13.3	มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สร้างและพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง	0.569
23	9.2	มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	0.568
24	9.9	มีทักษะในการดำเนินการประชุม	0.568
25	10.6	มีความสามารถที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำตามความถนัดและความสามารถ	0.564
26	12.2	เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ	0.563
27	10.5	มีความสามารถในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	0.557
28	12.6	มีความสามารถในการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร	0.555
29	13.2	มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง	0.539
30	14.7	สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษาระดับสถานศึกษา	0.527

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
31	14.4	มีการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ	0.523
32	13.10	มีความสามารถในการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ	0.516
33	14.5	มีการระดมและจัดสรรทรัพยากรทุกด้าน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา	0.512
34	8.10	มีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี	0.510
35	14.3	มีการพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง	0.508
36	13.1	มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	0.505
37	12.3	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน	0.504
38	10.4	พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ	0.499
39	13.5	มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ	0.497
40	14.2	มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	0.496
41	14.11	สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน	0.491
42	14.6	มีการเก็บหลักฐานการทำงานอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน	0.490
43	13.8	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น	0.489
44	14.10	สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ	0.488

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
45	14.8	สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมิน คุณภาพการจัดการศึกษา	0.486
46	6.6	มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน	0.483
47	14.1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และการนำ แผนไปสู่การปฏิบัติ	0.479
48	10.3	มีประสบการณ์ในการบริหาร	0.477
49	8.8	พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีด ความสามารถของแต่ละคน	0.472
50	6.7	มีความสามารถในการตัดสินใจ	0.470
51	13.4	รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	0.467
52	13.7	สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์	0.463
53	13.6	แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา	0.441
54	8.4	มีความต้องการในอำนาจด้วยวิธีการที่ถูกต้องและ ใช้อย่างมีเหตุผล	0.435
55	6.8	มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน	0.430
56	4.5	มีความสามารถในการพูด	0.429
57	6.3	มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ	0.429
58	8.2	มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.428
59	13.9	ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร	0.425
60	7.8	ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการ บริหารการศึกษา	0.417

ตารางที่ 6 (ต่อ)

61	4.3	มีวิจรรย์ญาณในการวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ	0.417
62	8.1	มีแรงขับในการปฏิบัติงาน	0.416
63	7.9	เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา	0.415
64	7.4	มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา	0.409
65	6.12	มีความเด็ดขาดและมีความยืดหยุ่น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์	0.406
66	6.11	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0.402
67	6.10	มีความสามารถในการบังคับตนเองได้	0.399
68	7.1	มีความรู้ความเข้าใจในสาขาวิชาชีพอย่างดีและชัดเจน	0.395
ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues)			100.179
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			54.445

จากตารางที่ 6 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 1 “คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ จำนวน 68 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวบ่งชี้ที่ 9.7, 9.11, 10.11, 10.9, 12.9, 9.3, 10.2, 9.4, 12.5, 10.10, 9.6, 9.8, 10.7, 9.5, 9.1, 12.8, 12.7, 10.1, 12.4, 9.10, 10.8, 13.3, 9.2, 9.9, 10.6, 12.2, 10.5, 12.6, 13.2, 14.7, 14.4, 13.10, 14.5, 8.10, 14.3, 13.1, 12.3, 10.4, 13.5, 14.2, 14.11, 14.6, 13.8, 14.10, 14.8, 6.6, 14.1, 10.3, 8.8, 6.7, 13.4, 13.7, 13.6, 8.4, 6.8, 4.5, 6.3, 8.2, 13.9, 7.8, 4.3, 8.1, 7.9, 7.4, 6.12, 6.11, 6.10 และ 7.1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.395 ถึง 0.654 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือ ตัวบ่งชี้ที่ 9.7 “มีทักษะในการสั่งการ” รองลงมา คือตัวบ่งชี้ที่ 9.11 “มีทักษะในเชิงคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ พัฒนาและปรับปรุงองค์กร” และตัวบ่งชี้ที่ 10.11 “สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.654, 0.641 และ 0.641 ตามลำดับ มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 100.179 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 54.445 แสดงว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 68 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดนี้ได้ดีที่สุด และตัวชี้วัดนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณลักษณะได้ร้อยละ 54.445 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) กับตัวชี้วัดอื่น ๆ แล้ว ตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 โดยที่ตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

นี้ ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด “คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร” ด้วยน้ำหนัก 100.179 และเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดทั้งหมดแล้ว ตัวชี้วัดนี้เป็นส่วนประกอบในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 54.445

ตารางที่ 7 ตัวชี้วัดที่ 2 “คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน”

ตัวชี้วัดที่ 2 “คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน” ประกอบด้วย 25 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	16.2	ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อและประเพณีปฏิบัติในสังคมอย่างต่อเนื่อง	0.743
2	16.10	สืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนประเพณีต่าง ๆ ในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง	0.738
3	16.12	คำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมด้านศาสนา วัฒนธรรม และ จริยธรรม	0.736
4	16.11	นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทั้งทางด้านศาสนา วัฒนธรรม และ จริยธรรม	0.726
5	16.7	ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงาม	0.722
6	16.9	มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้ ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม	0.720
7	16.3	ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา	0.713

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
8	16.5	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของ สังคมในภาพรวม เพื่อนำวัฒนธรรมมาประกอบในการจัด การศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น	0.709
9	16.8	ฝึกฝนอบรมผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่าง ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม	0.700
10	16.6	สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำในงานด้านศาสนาวัฒนธรรม และจริยธรรม	0.687
11	15.7	สามารถสร้างกิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อ พัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมาย ในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน	0.686
12	16.1	สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร ด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม	0.675
13	15.6	ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการ ดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	0.634
14	15.8	ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับ การพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน	0.626
15	16.4	มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ	0.616
16	15.10	ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์	0.615
17	15.9	สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการ จัดการศึกษา	0.606

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
18	15.3	สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอก ทั้งระดับบุคคล และระดับ กลุ่มเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน	0.561
19	15.1	มีการติดต่อสื่อสารกับผู้แทนของแต่ละกลุ่มในชุมชน อย่างสม่ำเสมอ	0.552
20	15.2	ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน และสร้างความยอมรับ เชื่อถือของชุมชน	0.549
21	15.5	เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน	0.544
22	15.4	ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐ และ ภาคเอกชน เพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและ นักเรียนของโรงเรียน	0.519
23	17.8	มีทัศนคติว่าความแตกต่างของบุคคลเป็นประโยชน์ ต่อโรงเรียน	0.466
24	3.6	บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนอยู่เสมอ	0.415
25	12.1	เป็นผู้มีบาร์มี	0.359
ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues)			6.337
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			3.444

จากตารางที่ 7 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 2 “คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญจำนวน 25 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(factor loading) คือ ตัวบ่งชี้ที่ 16.2, 16.10, 16.12, 16.11, 16.7, 16.9, 16.3, 16.5, 16.8, 16.6, 15.7, 16.1, 15.6, 15.8, 16.4, 15.10, 15.9, 15.3, 15.1, 15.2, 15.5, 15.4, 17.8, 3.6 และ 12.1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.359 ถึง 0.743 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือ ตัวบ่งชี้ที่ 16.2 “ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อและประเพณีปฏิบัติในสังคมอย่างต่อเนื่อง” และรองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ที่ 16.10 “สืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนประเพณีต่าง ๆ ในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.743 และ 0.738 ตามลำดับ มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 6.337 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 3.444 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 25 ตัวบ่งชี้เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดได้ดีที่สุด และตัวชี้วัดนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณลักษณะได้ร้อยละ 3.444 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) กับตัวชี้วัดอื่น ๆ แล้ว พบว่า ตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 โดยที่ตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนี้ ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด “คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน” ด้วยน้ำหนัก 6.337 และเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดทั้งหมดแล้ว ตัวชี้วัดนี้เป็นส่วนประกอบในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 3.444

ตารางที่ 8 ตัวชี้วัดที่ 3 “คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ”

ตัวชี้วัดที่ 3 “คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ” ประกอบด้วย 25 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	2.5	มีความสุข เข้มแข็ง	0.711
2	2.11	รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง	0.692
3	2.12	มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดัน	0.668
4	2.1	มีการวางแผนเหมาะสมกับกาลเทศะ	0.653
5	2.6	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และรู้จักการประนีประนอม	0.647
6	2.15	มีวาจาสุภาพเรียบร้อย	0.646
7	2.13	มีบุคลิกลักษณะดี สุภาพเรียบร้อย น่าเคารพ เชื่อถือ และ ศรัทธา	0.644
8	2.10	มีอารมณ์ดี มีชีวิตชีวา ร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส	0.627
9	1.5	มีการพูดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.615
10	3.2	เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน	0.587
11	2.16	มีวาทศิลป์ในการพูด	0.549
12	4.9	มีความเสมอต้นเสมอปลาย	0.545
13	3.1	มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.531
14	4.7	มีความจริงใจ	0.527
15	4.8	มีความเป็นมิตร	0.511
16	3.4	เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	0.500
17	3.8	มีใจกว้าง มีอัธยาศัยดี และมีน้ำใจ	0.497
18	3.7	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	0.485

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
19	2.14	แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ	0.483
20	8.6	ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และให้เกียรติแก่บุคลากรทุกคน	0.470
21	2.8	มีความคล่องตัวทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว	0.469
22	2.2	เป็นกันเองไม่ถือตัว	0.443
23	4.11	มีสุขภาพจิตดี	0.427
24	3.3	เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ	0.420
25	1.6	มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง	0.381
ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues)			4.620
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			2.511

จากตารางที่ 8 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 3 “คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ จำนวน 25 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวบ่งชี้ที่ 2.5, 2.11, 2.12, 2.1, 2.6, 2.15, 2.13, 2.10, 1.5, 3.2, 2.16, 4.9, 3.1, 4.7, 4.8, 3.4, 3.8, 3.7, 2.14, 8.6, 2.8, 2.2, 4.11, 3.3 และ 1.6 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.381 ถึง 0.711 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือ ตัวบ่งชี้ที่ 2.5 “มีความสุขุม เยือกเย็น” รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ที่ 2.11 “รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.711 และ 0.692 ตามลำดับ มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 4.620 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 2.511 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 25 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดได้ดีที่สุด และตัวชี้วัดนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณลักษณะได้ร้อยละ 2.511 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) กับตัวชี้วัดอื่น ๆ แล้ว พบว่า ตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 โดยที่ตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนี้ ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด “คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ” ด้วยน้ำหนัก 4.620 และเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดทั้งหมดแล้ว ตัวชี้วัดนี้เป็นส่วนประกอบในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 2.511

ตารางที่ 9 ตัวชี้วัดที่ 4 “คุณลักษณะด้านความรู้”

ตัวชี้วัดที่ 4 “คุณลักษณะด้านความรู้” ประกอบด้วย 17 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	5.5	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร	0.693
2	5.6	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล การประเมินผล และยุทธศาสตร์ในการประเมินผล	0.670
3	5.4	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล	0.669
4	5.10	มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการ ใหม่ ๆ	0.655
5	5.3	มีความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษาทั้งในแง่ทฤษฎีและ การปฏิบัติ	0.613
6	5.2	มีความรู้ทางด้านวิชาชีพ และด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปเป็นอย่างดี	0.606
7	5.8	มีความรู้เรื่องการปฏิรูปการศึกษา การประเมินภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษา	0.600
8	5.7	มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการ บริหารจัดการในโรงเรียน	0.596
9	5.9	มีความรู้เกี่ยวกับกรอบภารกิจของสถานศึกษาและการ บริหารงานในสถานศึกษา	0.555

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
10	5.1	มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	0.534
11	5.11	เป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้อยู่เสมอ	0.502
12	4.4	มีความรอบรู้	0.470
13	4.1	มีสติปัญญาเฉียบแหลม	0.453
14	9.12	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อการบริหารจัดการ	0.434
15	4.2	มีไหวพริบปฏิภาณดี	0.432
16	4.6	มีความสามารถในการทำงาน	0.395
17	7.2	มีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ	0.381
ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues)			3.563
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)			1.936

จากตารางที่ 9 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 4 “คุณลักษณะด้านความรู้” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวบ่งชี้ที่ 5.5, 5.6, 5.4, 5.10, 5.3, 5.2, 5.8, 5.7, 5.9, 5.1, 5.11, 4.4, 4.1, 9.12, 4.2, 4.6 และ 7.2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.381 ถึง 0.693 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือ ตัวบ่งชี้ที่ 5.5 “มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร” รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ที่ 5.6 “มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล การประเมินผลและยุทธศาสตร์ในการประเมินผล” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.693 และ 0.670 ตามลำดับ มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 3.563 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.936 แสดงว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 17 ตัวบ่งชี้เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดนี้ได้ดีที่สุด และตัวชี้วัดนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณลักษณะได้ร้อยละ 1.936 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) กับตัวชี้วัดอื่น ๆ แล้ว พบว่า ตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 โดยที่ตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ในเครื่องมือวัด

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนี้ ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด “คุณลักษณะด้านความรู้” ด้วยน้ำหนัก 3.563 และเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดทั้งหมดแล้ว ตัวชี้วัดนี้เป็นส่วนประกอบในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 1.936

ตารางที่ 10 ตัวชี้วัดที่ 5 “คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม”

ตัวชี้วัดที่ 5 “คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม” ประกอบด้วย 21 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	11.5	มีความโปร่งใส	0.673
2	11.4	มีความซื่อสัตย์สุจริต	0.653
3	11.6	มีความเมตตา กรุณา เอื้ออาทรต่อผู้อื่น	0.633
4	11.8	มีใจเป็นธรรม และมีความยุติธรรม	0.631
5	11.7	มีความอดทนต่อความยากลำบาก	0.613
6	11.11	ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์	0.598
7	11.3	มีความเสียสละ อุทิศตนและเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง	0.572
8	11.10	มีวินัยในตนเอง	0.563
9	11.9	มีความหนักแน่น และมีสัจจะ	0.561
10	11.1	เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	0.544
11	6.4	มีความรับผิดชอบ	0.510
12	11.12	นำหลักธรรมคำสอนทางศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหาร	0.487
13	11.2	ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม	0.461
14	6.1	รู้บทบาทของตน	0.457
15	6.2	เป็นคนตรงต่อเวลา	0.454
16	7.3	ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา	0.446

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
17	11.13	ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการทำงาน	0.431
18	8.5	ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทุกคน	0.425
19	8.7	สนับสนุนให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในงาน	0.382
20	6.5	มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	0.372
21	8.3	มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ	0.360
ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues)			2.617
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			1.423

จากตารางที่ 10 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 5 “คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ จำนวน 21 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวบ่งชี้ที่ 11.5, 11.4, 11.6, 11.8, 11.7, 11.11, 11.3, 11.10, 11.9, 11.1, 6.4, 11.12, 11.2, 6.1, 6.2, 7.3, 11.13, 8.5, 8.7, 6.5 และ 8.3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.360 ถึง 0.673 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือ ตัวบ่งชี้ที่ 11.5 “มีความโปร่งใส” และรองลงมาคือตัวบ่งชี้ที่ 11.4 “มีความซื่อสัตย์สุจริต” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.673 และ 0.653 ตามลำดับ มีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 2.617 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.423 แสดงว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 21 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดนี้ได้ดีที่สุด และตัวชี้วัดนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณลักษณะได้ร้อยละ 1.423 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) กับตัวชี้วัดอื่นๆ แล้ว พบว่าตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 โดยที่ตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนี้ ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด “คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม” ด้วยน้ำหนัก 2.617 และเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดทั้งหมดแล้ว ตัวชี้วัดนี้เป็นส่วนประกอบในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 1.423

ตารางที่ 11 ตัวชี้วัดที่ 6 “คุณลักษณะด้านทัศนคติ”

ตัวชี้วัดที่ 6 “คุณลักษณะด้านทัศนคติ” ประกอบด้วย 11 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	17.6	มีทัศนคตินักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็น เพื่อที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน	0.619
2	17.5	มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าประสงค์พื้นฐาน ของการจัดการศึกษา	0.590
3	17.10	มีทัศนคติว่าการมีใจรักในงานและการมีความรู้ ทำให้ทุกอย่าง สามารถแก้ปัญหาได้	0.590
4	17.9	มีทัศนคติว่าโรงเรียนต้องมีสิ่งแวดล้อมทางการเรียนที่ หลากหลาย ปลอดภัย และน่าเรียน	0.587
5	17.7	มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับ ตนเอง และผู้อื่น	0.583
6	17.3	มีทัศนคติว่าการพัฒนาโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำ อย่างต่อเนื่อง	0.571
7	17.11	มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคม และต่อชุมชนแวดล้อมโรงเรียน	0.543
8	17.4	มีทัศนคติว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐาน สูงและปฏิบัติได้จริง	0.526
9	17.12	มีทัศนคติที่ดีต่อโลก	0.524
10	17.2	มีทัศนคติว่าให้เด็กเก่ง ดี มีสุข โดยการบูรณาการทั้งโรงเรียน	0.507
11	17.1	มีทัศนคติว่ามนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตาม ศักยภาพของตนเอง	0.485
ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues)			2.186
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			1.188

จากตารางที่ 11 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 6 “คุณลักษณะด้านทัศนคติ” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ 17.6, 17.5, 17.10, 17.9, 17.7, 17.3, 17.11, 17.4, 17.12, 17.2 และ 17.1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.485 ถึง 0.619 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือ ตัวบ่งชี้ที่ 17.6 “มีทัศนคตินักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็น เพื่อที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน” รองลงมาคือตัวบ่งชี้ที่ 17.5 “มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าประสงค์พื้นฐานของการจัดการศึกษา” และตัวบ่งชี้ที่ 17.10 “มีทัศนคติว่าการมีใจรักในงานและการมีความรู้ ทำให้ทุกอย่างสามารถแก้ปัญหาได้” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.619, 0.590 และ 0.590 ตามลำดับ โดยมีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 2.186 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.188 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดนี้ได้ดีที่สุด และตัวชี้วัดนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณลักษณะได้ร้อยละ 1.188 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) กับตัวชี้วัดอื่น ๆ แล้ว ตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ที่ 6 โดยที่ตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนี้ ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด “คุณลักษณะด้านทัศนคติ” ด้วยน้ำหนัก 2.186 และเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดทั้งหมดแล้ว ตัวชี้วัดนี้เป็นส่วนประกอบในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 1.188

ตารางที่ 12 ตัวชี้วัดที่ 7 “คุณลักษณะทางกาย”

ตัวชี้วัดที่ 7 “คุณลักษณะทางกาย” ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	1.3	มีรูปร่างหน้าตาดี ส่วนสูง และน้ำหนักเหมาะสม	0.735
2	1.2	มีลักษณะสง่างาม	0.722
3	1.1	เป็นบุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์	0.692
4	1.4	มีน้ำเสียงในการพูดเป็นธรรมชาติ น่าฟัง	0.508
ค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues)			2.025
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			1.101

จากตารางที่ 12 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 7 “คุณลักษณะทางกาย” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(factor loading) คือ 1.3, 1.2, 1.1 และ 1.4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.508 ถึง 0.735 ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 “มีรูปร่างหน้าตาดี ส่วนสูง และน้ำหนักเหมาะสม” รองลงมาคือตัวบ่งชี้ที่ 1.2 “มีลักษณะสง่างาม” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.735 และ 0.722 ตามลำดับ โดยมีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) เท่ากับ 2.025 และร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.101 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดนี้ได้ดีที่สุด และตัวชี้วัดนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณลักษณะได้ร้อยละ 1.101 ซึ่งเมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบ (eigenvalues) กับตัวชี้วัดอื่น ๆ แล้ว ตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 7 โดยที่ตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนี้ ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด “คุณลักษณะทางกาย” ด้วยน้ำหนัก 2.025 และเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดทั้งหมดแล้ว ตัวชี้วัดนี้เป็นส่วนประกอบในเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 1.101

2.4 ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน(Confirmatory Factor Model หรือ CFM) (ครั้งที่ 2)

การวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน(Confirmatory Factor Model หรือ CFM) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) โดยแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 มีจำนวน 171 ข้อ (ตัวแปรย่อย) ผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 456 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 228 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน จำนวน 228 คน ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 456 คน

ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) แล้วสรุปรวมตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ได้จำนวน 7 ตัวชี้วัด และสามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละตัวชี้วัดได้ดังตารางที่ 13 – ตารางที่ 19 ต่อไปนี้

ตารางที่ 13 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ของ
 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ
 t - test ของตัวชี้วัดที่ 1 “คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร”

ตัวชี้วัดที่ 1 “คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร” ประกอบด้วย 68 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
1	8.10	มีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ ปฏิบัติงานดี	0.78	0.034	22.56*
2	12.4	มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล	0.75	0.032	23.63*
3	12.2	เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ	0.74	0.032	22.95*
4	12.7	มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา	0.74	0.031	23.63*
5	13.3	มีความสามารถในการทำงานเป็น ทีม สร้างและพัฒนาทีมงานให้ เข้มแข็ง	0.73	0.030	24.08*
6	10.11	สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการ บริหาร และกำหนดภารกิจของครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ เหมาะสม	0.72	0.029	24.64*
7	13.8	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร เพื่อปรับปรุงและพัฒนา งานให้ดียิ่งขึ้น	0.72	0.031	23.45*
8	14.8	สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และ ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา	0.72	0.031	23.17*

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
9	6.7	มีความสามารถในการตัดสินใจ	0.71	0.033	21.15*
10	8.8	พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนา ตนเองได้เต็มขีดความสามารถของ แต่ละคน	0.70	0.033	21.53*
11	12.3	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน	0.70	0.031	22.39*
12	14.1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ วางแผนกลยุทธ์ และการนำแผน ไปสู่การปฏิบัติ	0.70	0.030	23.39*
13	14.7	สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำ นโยบายการศึกษาระดับสถานศึกษา	0.70	0.030	23.54*
14	10.1	เป็นผู้จัดการที่มีหลักการ และมี เหตุผล	0.69	0.030	22.97*
15	10.7	มีความสามารถในการวางแผนและ จัดระเบียบงาน	0.69	0.029	24.30*
16	6.3	มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ	0.68	0.035	19.74*
17	9.5	มีทักษะในการประสานงานและ การจูงใจ	0.68	0.030	22.88*
18	9.7	มีทักษะในการสั่งการ	0.68	0.031	22.15*
19	10.2	มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหาร จัดการภายในองค์กร	0.68	0.028	23.99*
20	10.10	สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายของสถานศึกษา	0.68	0.030	23.06*

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
21	12.5	มีความสามารถในการแก้ปัญหาใน แต่ละสถานการณ์อย่างเหมาะสม	0.68	0.028	24.23*
22	12.8	มีความสามารถในการแสดงบทบาท ผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่าง เหมาะสม	0.68	0.028	24.10*
23	14.2	มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	0.68	0.029	23.69*
24	14.4	มีการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ	0.68	0.028	24.02*
25	6.11	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0.67	0.030	22.39*
26	9.6	มีทักษะในการแก้ปัญหาและจัด ความขัดแย้ง	0.67	0.029	23.29*
27	9.11	มีทักษะในเชิงคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงองค์กร	0.67	0.028	23.63*
28	6.6	มีความสามารถในการวิเคราะห์ ปัญหาในการทำงาน	0.66	0.029	22.51*
29	9.1	มีทักษะทางเทคนิคในการ ปฏิบัติงาน	0.66	0.030	22.16*
30	10.8	สามารถนำความรู้ความเข้าใจใน หลักการและทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารสถานศึกษา	0.66	0.028	23.97*
31	10.9	สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และ สร้างองค์ความรู้ในการบริหาร จัดการสถานศึกษา	0.66	0.027	24.12*

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
32	12.9	มีความสามารถในการชี้นำและแนะ แนวทางในการดำเนินงานให้กับ ผู้ได้บังคับบัญชา	0.66	0.027	23.97*
33	14.6	มีการเก็บหลักฐานการทำงานอย่าง เป็นระบบและมีคุณภาพ เพื่อใช้ในการ ประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน	0.66	0.029	23.03*
34	14.11	สามารถติดตาม ประเมิน และ รายงานผลการดำเนินงาน	0.66	0.028	23.70*
35	4.3	มีวิจาร์ณญาณในการวินิจฉัยเรื่อง ต่าง ๆ	0.65	0.031	20.99*
36	7.4	มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ และศิลป์ที่เกี่ยวกับการบริหาร การศึกษา	0.65	0.028	22.68*
37	9.3	มีทักษะทางความคิดรวบยอด	0.65	0.027	23.67*
38	12.6	มีความสามารถในการกระจาย อำนาจการบริหารและความ รับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร	0.65	0.029	22.87*
39	14.3	มีการพัฒนาแผนงานขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง	0.65	0.026	24.43*
40	7.9	เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการ บริหารการศึกษา	0.64	0.030	21.46*
41	13.2	มีความสามารถในการบริหารความ ขัดแย้ง	0.64	0.028	22.89*

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
42	14.5	มีการระดมและจัดสรรทรัพยากรทุก ด้าน เพื่อประโยชน์ในการ ดำเนินงานตามที่วางแผนไว้ให้ บรรลุตามเป้าหมาย และเพื่อ ประโยชน์ในการดำเนินงานการจัด การศึกษา	0.64	0.029	21.99*
43	7.8	ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับ การพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษา	0.63	0.028	22.64*
44	10.5	มีความสามารถในการคัดเลือก บุคคลที่มีความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติงาน	0.63	0.028	22.60*
45	13.10	มีความสามารถในการรายงานผล การพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ อย่างเป็นระบบ	0.63	0.027	23.40*
46	14.10	สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาไปปฏิบัติ	0.63	0.027	23.33*
47	7.1	มีความรู้ความเข้าใจในสาขาวิชาชีพ อย่างดีและชัดเจน	0.62	0.028	21.92*
48	10.6	มีความสามารถที่จะมอบหมายงาน ให้ผู้อื่นทำตามความถนัดและ ความสามารถ	0.62	0.026	23.54*
49	13.9	ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผล ถาวร	0.62	0.029	21.19*

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
50	4.5	มีความสามารถในการพูด	0.61	0.031	19.99*
51	6.10	มีความสามารถในการบังคับตนเอง ได้	0.61	0.030	20.67*
52	8.2	มีแรงกระตุ้นในการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.61	0.027	22.57*
53	9.4	มีทักษะทางการบริหารงาน	0.61	0.026	23.08*
54	9.9	มีทักษะในการดำเนินการประชุม	0.61	0.027	22.58*
55	9.10	มีทักษะในการพูดและใช้ภาษาใน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	0.61	0.027	22.69*
56	13.4	รับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	0.61	0.028	21.96*
57	13.7	สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุก สถานการณ์	0.61	0.027	22.21*
58	9.2	มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	0.60	0.028	21.61*
59	13.1	มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ	0.60	0.026	22.82*
60	13.5	มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถ ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ	0.60	0.026	22.96*
61	10.3	มีประสบการณ์ในการบริหาร	0.59	0.030	19.75*
62	6.12	มีความเด็ดขาดและมีความยืดหยุ่น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์	0.58	0.029	20.00*
63	9.8	มีทักษะในการติดตาม กำกับ และ ประเมินผล	0.58	0.026	22.75*

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
64	6.8	มีความสามารถในการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	0.57	0.028	20.67*
65	8.1	มีแรงขับในการปฏิบัติงาน	0.57	0.026	22.25*
66	13.6	แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารใน การพัฒนา	0.56	0.024	23.13*
67	10.4	พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหาร จนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็น ลำดับ	0.55	0.025	22.03*
68	8.4	มีความต้องการในอำนาจด้วยวิธีการ ที่ถูกต้องและใช้อย่างมีเหตุผล	0.52	0.027	19.21*

หมายเหตุ *p < .05 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 0.00, ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 10749.78, ค่า DF (Degrees of Freedom) = 2210, ค่า χ^2/DF = 4.86, ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.10, ค่า NFI (Normed Fit Index) = 0.98, ค่า CFI (Comparative Fit Index) = 0.98, ค่า RMR (Root Mean Square Residual) = 0.018, ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.030, ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.55, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.52, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.52

จากตารางที่ 13 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 1 “คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ จำนวน 68 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ 8.10, 12.4, 12.2, 12.7, 13.3, 10.11, 13.8, 14.8, 6.7, 8.8, 12.3, 14.1, 14.7, 10.1, 10.7, 6.3, 9.5, 9.7, 10.2, 10.10, 12.5, 12.8, 14.2, 14.4, 6.11, 9.6, 9.11, 6.6, 9.1, 10.8, 10.9, 12.9, 14.6, 14.11, 4.3, 7.4, 9.3, 12.6, 14.3, 7.9, 13.2, 14.5, 7.8, 10.5, 13.10, 14.10, 7.1, 10.6, 13.9, 4.5, 6.10, 8.2, 9.4, 9.9, 9.10, 13.4, 13.7, 9.2, 13.1, 13.5, 10.3, 6.12, 9.8, 6.8, 8.1, 13.6, 10.4 และ 8.4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.52 ถึง 0.78 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 68 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) สำหรับตัวชี้วัดที่ 1 นี้ ได้ผลการวิเคราะห์ จำนวน 68 ตัวบ่งชี้ ตรงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 และ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 นี้ ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติ ไค-สแควร์ (χ^2) ของตัวชี้วัดที่ 1 มีค่าเท่ากับ 0.00 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่มีความเหมาะสมปานกลาง (moderate fit) ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.98 และค่า CFI (Comparative Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.98 ค่าทั้ง 2 ค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีมีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือ ตัวบ่งชี้ที่ 8.10 “มีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี” และรองลงมา คือ ตัวบ่งชี้ที่ 12.4 “มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.78 และ 0.75 ตามลำดับ และค่า t - test ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 68 ตัวบ่งชี้ แต่ละตัวบ่งชี้มีค่า t - test มากกว่า 1.96 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 68 ตัวบ่งชี้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.55, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.52, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.52 ค่าทั้ง 3 ค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.030 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ
 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ
 t - test ของตัวชี้วัดที่ 2 “คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา
 วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน”

ตัวชี้วัดที่ 2 “คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม
 จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน” ประกอบด้วย 25 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
1	16.4	มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับ วิชาชีพ	0.67	0.029	23.09*
2	16.8	ฝึกฝนอบรมผู้ได้บังคับบัญชาด้าน คุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่องและ เป็นรูปธรรม	0.66	0.029	22.93*
3	15.10	ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น อย่างสร้างสรรค์	0.65	0.029	22.56*
4	15.1	มีการติดต่อสื่อสารกับผู้แทนของแต่ละ กลุ่มในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	0.64	0.028	22.67*
5	15.3	สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอก ทั้ง ระดับบุคคล และระดับกลุ่มเพื่อ สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน	0.64	0.028	23.27*
6	15.2	ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน และสร้างความยอมรับเชื่อถือของ ชุมชน	0.63	0.027	23.03*
7	15.4	ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจาก ชุมชน ภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้ เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และนักเรียนของโรงเรียน	0.63	0.029	21.66*

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
8	15.9	สามารถระดมทรัพยากรและ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริม การจัดการศึกษา	0.63	0.028	22.48*
9	15.6	ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	0.62	0.027	22.71*
10	15.7	สามารถสร้างกิจกรรมความร่วมมือใน รูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนา ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมี เป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือ ชุมชน	0.62	0.027	22.88*
11	15.8	ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดย คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับ การพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและ ชุมชน	0.62	0.027	23.08*
12	16.1	สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อ ต่อการพัฒนาองค์การด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม	0.61	0.027	22.36*
13	16.2	ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้อง กับความเชื่อและประเพณีปฏิบัติใน สังคมอย่างต่อเนื่อง	0.61	0.026	23.01*
14	16.5	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ วัฒนธรรมของท้องถิ่นและของสังคม ในภาพรวมเพื่อนำวัฒนธรรมมา ประกอบในการจัดการศึกษาให้มี คุณภาพมากขึ้น	0.61	0.026	23.86*

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
15	16.6	สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำใน งานด้านศาสนาวัฒนธรรมและ จริยธรรม	0.61	0.026	23.52*
16	3.6	บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและ ชุมชนอยู่เสมอ	0.59	0.033	17.94*
17	16.9	มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมกิจกรรม ทางด้านศาสนา วัฒนธรรมและ จริยธรรม	0.59	0.025	23.85*
18	16.12	คำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม	0.59	0.025	23.55*
19	15.5	เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การดำเนินงานของโรงเรียน	0.58	0.026	22.23*
20	16.7	ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงาม	0.58	0.025	23.05*
21	16.11	นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทั้ง ทางด้านศาสนา วัฒนธรรม และ จริยธรรม	0.58	0.026	22.72*
22	16.3	ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา	0.57	0.025	22.40*
23	17.8	มีทัศนคติว่าความแตกต่างของบุคคล เป็นประโยชน์ต่อ โรงเรียน	0.57	0.030	19.31*

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
24	16.10	สืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนประเพณีต่าง ๆ ในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง	0.56	0.024	23.83*
25	12.1	เป็นผู้มีบารมี	0.42	0.028	15.03*

หมายเหตุ * $p < .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 0.00, ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 2303.94, ค่า DF (Degrees of Freedom) = 275, ค่า χ^2/DF = 8.38, ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.16, ค่า NFI (Normed Fit Index) = 0.97, ค่า CFI (Comparative Fit Index) = 0.97, ค่า RMR (Root Mean Square Residual) = 0.021, ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.041, ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.63, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.56, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.53

จากตารางที่ 14 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 2 “คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญจำนวน 25 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ 16.4, 16.8, 15.10, 15.1, 15.3, 15.2, 15.4, 15.9, 15.6, 15.7, 15.8, 16.1, 16.2, 16.5, 16.6, 3.6, 16.9, 16.12, 15.5, 16.7, 16.11, 16.3, 17.8, 16.10 และ 12.1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.42 ถึง 0.67 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 25 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) สำหรับตัวชี้วัดที่ 2 นี้ ได้ผลการวิเคราะห์ จำนวน 25 ตัวบ่งชี้ ตรงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 และ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 นี้ ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) ของตัวชี้วัดที่ 2 มีค่าเท่ากับ 0.00 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่มีความเหมาะสมปานกลาง (moderate fit) ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ

0.97 และค่า CFI (Comparative Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.97 ค่าทั้ง 2 ค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีมีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือตัวบ่งชี้ที่ 16.4 “มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ” และ รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ที่ 16.8 “ฝึกฝนอบรมผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.67 และ 0.66 ตามลำดับ และค่า t - test ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 25 ตัวบ่งชี้แต่ละตัวบ่งชี้มีค่า t - test มากกว่า 1.96 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 25 ตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.63, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.56, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.53 ทั้ง 3 ค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.041 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t - test ของ ตัวชี้วัดที่ 3 “คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ”

ตัวชี้วัดที่ 3 “คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ” ประกอบด้วย 25 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
1	2.16	มีวาทศิลป์ในการพูด	0.86	0.038	22.63*
2	4.7	มีความจริงใจ	0.83	0.033	25.26*
3	2.15	มีวาจาสุภาพเรียบร้อย	0.81	0.034	23.68*
4	2.1	มีการวางตนเหมาะสมกับกาลเทศะ	0.80	0.034	23.37*
5	2.12	มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดัน	0.79	0.034	23.07*
6	3.2	เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน	0.79	0.032	24.49*
7	4.9	มีความเสมอต้นเสมอปลาย	0.79	0.033	24.26*
8	2.13	มีบุคลิกลักษณะดี สุภาพเรียบร้อย น่าเคารพ เชื่อถือ และศรัทธา	0.77	0.033	23.14*
9	3.8	มีใจกว้าง มีอัธยาศัยดี และมีน้ำใจ	0.76	0.032	23.53*
10	8.6	ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และให้เกียรติแก่ บุคลากรทุกคน	0.74	0.031	23.36*

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
11	2.5	มีความสุขุม เยือกเย็น	0.73	0.034	21.59*
12	3.7	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน	0.73	0.030	24.25*
13	2.10	มีอารมณ์ดี มีชีวิตชีวา ร่าเริง ยิ้มแย้ม แจ่มใส	0.68	0.032	21.17*
14	3.1	มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.68	0.029	23.44*
15	3.3	เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ	0.68	0.032	21.54*
16	4.8	มีความเป็นมิตร	0.68	0.027	25.17*
17	2.6	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และรู้จักการ ประนีประนอม	0.67	0.031	21.25*
18	2.8	มีความคล่องตัวทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว	0.66	0.031	21.04*
19	3.4	เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของ ผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน	0.65	0.027	23.49*
20	1.5	มีการพูดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน เข้าใจง่าย	0.64	0.029	21.79*
21	2.14	แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับ กาลเทศะ	0.62	0.032	19.25*
22	2.11	รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง	0.60	0.027	22.26*
23	4.11	มีสุขภาพจิตดี	0.59	0.027	21.85*
24	1.6	มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง	0.54	0.035	15.55*
25	2.2	เป็นกันเองไม่ถือตัว	0.49	0.030	15.95*

หมายเหตุ *p < .05 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 0.00, ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 5154.08, ค่า DF (Degrees of Freedom) = 275, ค่า χ^2/DF = 18.74, ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.19, ค่า NFI (Normed Fit Index) = 0.92, ค่า CFI (Comparative Fit Index) = 0.93, ค่า RMR (Root Mean Square Residual) = 0.035, ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.051, ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.54, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.46, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.46

จากตารางที่ 15 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 3 “คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ จำนวน 25 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ 2.16, 4.7, 2.15, 2.1, 2.12, 3.2, 4.9, 2.13, 3.8, 8.6, 2.5, 3.7, 2.10, 3.1, 3.3, 4.8, 2.6, 2.8, 3.4, 1.5, 2.14, 2.11, 4.11, 1.6 และ 2.2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.49 ถึง 0.86 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 25 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) สำหรับตัวชี้วัดที่ 3 นี้ ได้ผลการวิเคราะห์ จำนวน 25 ตัวบ่งชี้ ตรงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 นี้ ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) ของตัวชี้วัดที่ 3 มีค่าเท่ากับ 0.00 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่มีความเหมาะสมปานกลาง (moderate fit) ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.92 และค่า CFI (Comparative Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่าทั้ง 2 ค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีมีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือตัวบ่งชี้ที่ 2.16 “มีวาทศิลป์ในการพูด” และรองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ที่ 4.7 “มีความจริงใจ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.86 และ 0.83 ตามลำดับ และค่า t -test ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 25 ตัวบ่งชี้ แต่ละตัวบ่งชี้มีค่า t -test มากกว่า 1.96 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 25 ตัวบ่งชี้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.54, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.46, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.46 ทั้ง 3 ค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.051 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 16 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ
t - test ของตัวชี้วัดที่ 4 “คุณลักษณะด้านความรู้”

ตัวชี้วัดที่ 4 “คุณลักษณะด้านความรู้” ประกอบด้วย 17 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
1	5.1	มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	0.81	0.033	24.66*
2	5.8	มีความรู้เรื่องการปฏิบัติการศึกษา การประเมินภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษา	0.73	0.028	25.93*
3	4.2	มีไหวพริบปฏิภาณดี	0.70	0.029	23.87*
4	5.11	เป็นผู้ที่แสวงหาความรู้และพัฒนา ความรู้อยู่เสมอ	0.70	0.029	24.14*
5	5.7	มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการ บริหารจัดการในโรงเรียน	0.68	0.027	25.10*
6	4.4	มีความรอบรู้	0.66	0.027	24.41*
7	5.5	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ ออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร	0.66	0.025	26.46*
8	5.9	มีความรู้เกี่ยวกับกรอบภารกิจของ สถานศึกษาและการบริหารงานใน สถานศึกษา	0.66	0.026	25.11*
9	5.4	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ แหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล	0.65	0.024	26.48*
10	4.6	มีความสามารถในการทำงาน	0.64	0.028	23.26*

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
11	5.6	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ วัดผล การประเมินผล และยุทธศาสตร์ในการประเมินผล	0.63	0.025	25.72*
12	5.3	มีความรู้ทางด้านการบริหาร การศึกษาทั้งในแง่ทฤษฎีและการ ปฏิบัติ	0.62	0.025	25.42*
13	5.2	มีความรู้ทางด้านวิชาชีพ และด้าน ความรู้ทั่ว ๆ ไปเป็นอย่างดี	0.61	0.025	24.40*
14	4.1	มีสติปัญญาเฉียบแหลม	0.58	0.027	21.50*
15	5.10	มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและวิทยาการใหม่ ๆ	0.58	0.025	23.48*
16	7.2	มีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ	0.55	0.026	21.59*
17	9.12	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ (ICT) เพื่อการบริหาร จัดการ	0.52	0.027	19.48*

หมายเหตุ * $p < .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 0.00, ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 3535.49, ค่า DF (Degrees of Freedom) = 119, ค่า χ^2/DF = 29.71, ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.22, ค่า NFI (Normed Fit Index) = 0.91, ค่า CFI (Comparative Fit Index) = 0.91, ค่า RMR (Root Mean Square Residual) = 0.022, ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.041, ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.59, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.48, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.46

จากตารางที่ 16 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 4 “คุณลักษณะด้านความรู้” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ 5.1, 5.8, 4.2, 5.11, 5.7, 4.4, 5.5, 5.9, 5.4, 4.6, 5.6, 5.3, 5.2, 4.1, 5.10, 7.2 และ 9.12 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.52 ถึง 0.81 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 17 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) สำหรับตัวชี้วัดที่ 4 นี้ ได้ผลการวิเคราะห์ จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ ตรงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 นี้ ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติ ไค-สแควร์ (χ^2) ของตัวชี้วัดที่ 4 มีค่าเท่ากับ 0.00 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่มีความเหมาะสมปานกลาง (moderate fit) ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.91 และค่า CFI (Comparative Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.91 ค่าทั้ง 2 ค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดี มีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือตัวบ่งชี้ที่ 5.1 “มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ” และรองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ที่ 5.8 “มีความรู้เรื่องการปฏิรูปการศึกษา การประเมินภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.81 และ 0.73 ตามลำดับ และค่า t - test ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 17 ตัวบ่งชี้ แต่ละตัวบ่งชี้มีค่า t - test มากกว่า 1.96 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 17 ตัวบ่งชี้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.59, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.48, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.46 ทั้ง 3 ค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.041 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 17 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ
t - test ของตัวชี้วัดที่ 5 “คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม”

ตัวชี้วัดที่ 5 “คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม” ประกอบด้วย 21 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
1	11.8	มีใจเป็นธรรม และมีความยุติธรรม	0.80	0.030	26.22*
2	6.4	มีความรับผิดชอบ	0.79	0.032	24.67*
3	11.5	มีความโปร่งใส	0.72	0.029	25.40*
4	11.4	มีความซื่อสัตย์สุจริต	0.71	0.028	25.70*
5	11.6	มีความเมตตา กรุณา เอื้ออาทรต่อ ผู้อื่น	0.71	0.026	26.84*
6	11.7	มีความอดทนต่อความยากลำบาก	0.69	0.027	25.60*
7	8.7	สนับสนุนให้บุคลากรประสบ ผลสำเร็จในงาน	0.68	0.028	24.02*
8	11.1	เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	0.68	0.027	24.71*
9	11.3	มีความเสียสละ อุทิศตนและเวลา ให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	0.68	0.029	23.86*
10	6.1	รู้บทบาทของตน	0.67	0.028	24.14*
11	11.2	ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมี คุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม	0.66	0.027	24.15*
12	11.9	มีความหนักแน่น และมีสัจจะ	0.66	0.026	25.79*
13	8.5	ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของ นักเรียนและบุคลากรทุกคน	0.65	0.027	24.32*
14	11.10	มีวินัยในตนเอง	0.65	0.026	25.21*

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
15	7.3	ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา	0.64	0.027	23.16*
16	6.2	เป็นคนตรงต่อเวลา	0.61	0.028	21.66*
17	11.11	ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์	0.60	0.028	21.34*
18	6.5	มีความสามารถในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้	0.59	0.026	23.21*
19	11.13	ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการ ทำงาน	0.59	0.030	20.06*
20	11.12	นำหลักธรรมคำสอนทางศาสนา มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร	0.55	0.024	23.16*
21	8.3	มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ	0.51	0.023	21.80*

หมายเหตุ * $p < .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 0.00, ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 5353.35, ค่า DF (Degrees of Freedom) = 189, ค่า χ^2/DF = 28.32, ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.20, ค่า NFI (Normed Fit Index) = 0.91, ค่า CFI (Comparative Fit Index) = 0.91, ค่า RMR (Root Mean Square Residual) = 0.022, ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.040, ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.57, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.48, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.47

จากตารางที่ 17 พบว่าตัวชี้วัดที่ 5 “คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ จำนวน 21 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ 11.8, 6.4, 11.5, 11.4, 11.6, 11.7, 8.7, 11.1, 11.3, 6.1, 11.2, 11.9, 8.5, 11.10, 7.3, 6.2, 11.11, 6.5, 11.13, 11.12 และ 8.3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.51 ถึง 0.80 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 21 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) สำหรับตัวชี้วัดที่ 5 นี้ ได้ผลการวิเคราะห์ จำนวน 21 ตัวบ่งชี้ ตรงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 นี้ ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) ของตัวชี้วัดที่ 5 มีค่าเท่ากับ 0.00 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่มีความเหมาะสมปานกลาง (moderate fit) ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.91 และค่า CFI (Comparative Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.91 ค่าทั้ง 2 ค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีมีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือตัวบ่งชี้ที่ 11.8 “มีใจเป็นธรรมและมีความยุติธรรม” และ รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ที่ 6.4 “มีความรับผิดชอบ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.80 และ 0.79 ตามลำดับ และค่า t -test ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 21 ตัวบ่งชี้ แต่ละตัวบ่งชี้มีค่า t -test มากกว่า 1.96 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 21 ตัวบ่งชี้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.57, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.48, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.47 ทั้ง 3 ค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.040 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 18 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t -test ของตัวชี้วัดที่ 6 “คุณลักษณะด้านทัศนคติ”

ตัวชี้วัดที่ 6 “คุณลักษณะด้านทัศนคติ” ประกอบด้วย 11 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
1	17.4	มีทัศนคติว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐานสูงและ ปฏิบัติได้จริง	0.71	0.030	23.34*
2	17.2	มีทัศนคติว่าให้เด็กเก่ง ดี มีสุข โดย การบูรณาการทั้งโรงเรียน	0.65	0.028	23.78*

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
3	17.11	มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคม และต่อชุมชนแวดล้อมโรงเรียน	0.65	0.024	27.02*
4	17.10	มีทัศนคติว่าการมีใจรักในงานและ การมีความรู้ ทำให้ทุกอย่างสามารถ แก้ปัญหาได้	0.64	0.025	26.14*
5	17.5	มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นเป้าประสงค์พื้นฐานของการจัด การศึกษา	0.63	0.025	25.35*
6	17.7	มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับตนเอง และ ผู้อื่น	0.63	0.023	26.74*
7	17.9	มีทัศนคติว่าโรงเรียนต้องมี สิ่งแวดล้อมทางการเรียนที่ หลากหลาย ปลอดภัย และน่าเรียน	0.63	0.023	27.46*
8	17.12	มีทัศนคติที่ดีต่อโลก	0.62	0.027	22.71*
9	17.6	มีทัศนคตินักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็น เพื่อที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน	0.61	0.022	27.46*
10	17.1	มีทัศนคติว่ามนุษย์ทุกคนสามารถ เรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพ ของตนเอง	0.60	0.026	23.65*
11	17.3	มีทัศนคติว่าการพัฒนาโรงเรียนเป็น กระบวนการที่ต้องกระทำอย่าง ต่อเนื่อง	0.58	0.023	25.22*

หมายเหตุ *p < .05 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 0.0, ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 1171.06, ค่า DF (Degrees of Freedom) = 44, ค่า χ^2/DF = 26.615, ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.22, ค่า NFI (Normed Fit Index) = 0.93, ค่า CFI (Comparative Fit Index) = 0.93, ค่า RMR (Root Mean Square Residual) = 0.016, ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.031, ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.70, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.56, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.47

จากตารางที่ 18 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 6 “คุณลักษณะด้านทัศนคติ” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ 17.4, 17.2, 17.11, 17.10, 17.5, 17.7, 17.9, 17.12, 17.6, 17.1 และ 17.3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.58 ถึง 0.71 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่รวมกันบรรยายตัวชี้วัดได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) สำหรับตัวชี้วัดที่ 6 นี้ ได้ผลการวิเคราะห์ จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ ตรงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 นี้ ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) ของตัวชี้วัดที่ 6 มีค่าเท่ากับ 0.00 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่มีความเหมาะสมปานกลาง (moderate fit) ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.93 และค่า CFI (Comparative Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่าทั้ง 2 ค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีมีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือตัวบ่งชี้ที่ 17.4 “มีทัศนคติว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐานสูงและปฏิบัติได้จริง” รองลงมาคือตัวบ่งชี้ที่ 17.2 “มีทัศนคติว่าให้เด็กเก่ง ดี มีสุข โดยการบูรณาการทั้งโรงเรียน” และตัวบ่งชี้ที่ 17.11 “มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคม และต่อชุมชนแวดล้อมโรงเรียน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.71, 0.65 และ 0.65 ตามลำดับ และค่า t -test ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 11 ตัวบ่งชี้ แต่ละตัวบ่งชี้มีค่า t -test มากกว่า 1.96 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 11 ตัวบ่งชี้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.70, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.56, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.47 ทั้ง 3 ค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.031 ซึ่งมีย่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 19 คำนำน้หนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ คำนำน้หนักองค์ประกอบ (Standard Error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t - test ของตัวชี้วัดที่ 7 “คุณลักษณะทางกาย”

ตัวชี้วัดที่ 7 “คุณลักษณะทางกาย” ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ลำดับ ที่	ตัวบ่งชี้ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	t - test
1	1.1	เป็นบุคคลที่มีร่างกายสมประกอบ	0.69	0.043	16.25*
2	1.2	มีลักษณะสง่างาม	0.53	0.022	24.54*
3	1.3	มีรูปร่างหน้าตาดี ส่วนสูง และ น้ำหนักเหมาะสม	0.50	0.023	21.95*
4	1.4	มีน้ำเสียงในการพูดเป็นธรรมชาติ น่าฟัง	0.48	0.024	19.79*

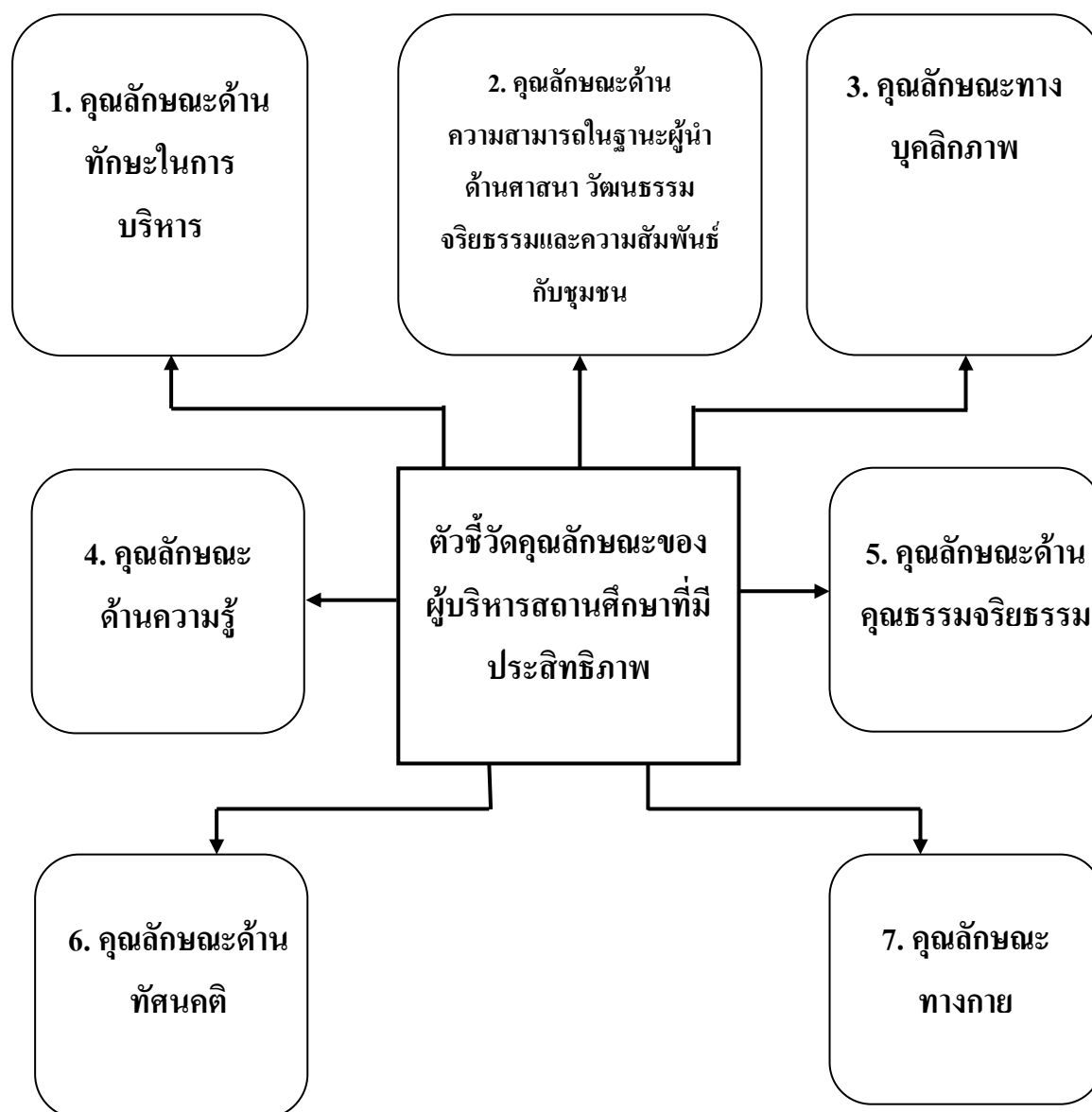
หมายเหตุ *p < .05 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 0.0015, ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 13.02, ค่า DF (Degrees of Freedom) = 2, ค่า χ^2/DF = 6.51, ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.11, ค่า NFI (Normed Fit Index) = 0.99, ค่า CFI (Comparative Fit Index) = 0.99, ค่า RMR (Root Mean Square Residual) = 0.012, ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.020, ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.99, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.93, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.20

จากตารางที่ 19 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 7 “คุณลักษณะทางกาย” ซึ่งบรรยายด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ 1.1, 1.2, 1.3 และ 1.4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.48 ถึง 0.69 แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่ร่วมกันบรรยายตัวชี้วัดได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) สำหรับตัวชี้วัดที่ 7 นี้ ได้ผลการวิเคราะห์ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ตรงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 และ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 นี้ ค่า p (p-value) ของการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) ของตัวชี้วัดที่ 7 มีค่าเท่ากับ 0.0015 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่มีความเหมาะสมปานกลาง (moderate fit) ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่า CFI (Comparative Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าทั้ง 2 ค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีมีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของตัวชี้วัดนี้คือตัวบ่งชี้ที่ 1.1 “เป็นบุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์” และรองลงมาคือตัวบ่งชี้ที่ 1.2 “มีลักษณะสง่างาม” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.69 และ 0.53 ตามลำดับ และค่า t -test ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้แต่ละตัวบ่งชี้มีค่า t - test มากกว่า 1.96 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ค่า GFI (Goodness of Fit Index) = 0.99, ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 0.93, ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) = 0.20 ทั้ง 3 ค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ค่า SRMR (Standardized RMR) = 0.020 ซึ่งมีย่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากตารางที่ 6–12 และตารางที่ 13–19 สามารถสรุปได้ว่าตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

การหาค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) ของตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน โดยดูผลค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายในที่ภาคผนวก ดังรายละเอียดในตารางที่ 20 ต่อไปนี้

ตารางที่ 20 ค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) ของตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ลำดับ ที่	ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ (ข้อ)	ค่าความเชื่อมั่น
1	คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร	68	0.9891
2	คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน	25	0.9726
3	คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ	25	0.9590
4	คุณลักษณะด้านความรู้	17	0.9571
5	คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม	21	0.9644
6	คุณลักษณะด้านทัศนคติ	11	0.9475
7	คุณลักษณะทางกาย	4	0.7563
	รวมทั้งสิ้น	171	0.9937

จากตารางที่ 20 พบว่า ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 171 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) โดยรวม เท่ากับ 0.9937 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดที่ 1 คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร ประกอบด้วย 68 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) เท่ากับ 0.9891 ตัวชี้วัดที่ 2 คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย 25 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) เท่ากับ 0.9726

ตัวชี้วัดที่ 3 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 25 ตัวบ่งชี้ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) เท่ากับ 0.9590 ตัวชี้วัดที่ 4 คุณลักษณะด้านความรู้ ประกอบด้วย 17 ตัวบ่งชี้ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) เท่ากับ 0.9571 ตัวชี้วัดที่ 5 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย 21 ตัวบ่งชี้ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) เท่ากับ 0.9644 ตัวชี้วัดที่ 6 คุณลักษณะด้านทัศนคติ ประกอบด้วย 11 ตัวบ่งชี้ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) เท่ากับ 0.9475 และตัวชี้วัดที่ 7 คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) เท่ากับ 0.7563

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 2) ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และ 3) พัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จำนวน 228 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 228 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเดียวกัน จำนวน 228 คน ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 456 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 2) แบบสอบถาม ครั้งที่ 1 จำนวน 184 ข้อ 3) แบบสอบถาม ครั้งที่ 2 หลังจากที่ได้สกัดตัวแปรที่ไม่สำคัญออกแล้ว จำนวน 171 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) โดยการหา 1) ค่าร้อยละ (%) 2) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) 3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 4) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis หรือ PCA) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ครั้งที่ 1 5) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) เพื่อยืนยันตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิม และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (confirmed construct validity) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ครั้งที่ 2 และ 6) การหาค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) ของแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิมในการเก็บรวบรวมข้อมูล ครั้งที่ 2 จำนวน 171 ข้อ (ตัวแปรย่อย) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพมี 17 คุณลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะทางกาย 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 3) คุณลักษณะทางสังคม 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล 5) คุณลักษณะด้านความรู้ 6) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน 7) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ 8) คุณลักษณะทางแรงจูงใจ 9) คุณลักษณะทางทักษะ 10) คุณลักษณะด้านการบริหาร 11) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม 12) คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ 13) คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น 14) คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน 15) คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน 16) คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม และ 17) คุณลักษณะด้านทัศนคติ

2. ผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มี 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 68 ตัวบ่งชี้ ตัวชี้วัดที่ 2 คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 25 ตัวบ่งชี้ ตัวชี้วัดที่ 3 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 25 ตัวบ่งชี้ ตัวชี้วัดที่ 4 คุณลักษณะด้านความรู้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 17 ตัวบ่งชี้ ตัวชี้วัดที่ 5 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 21 ตัวบ่งชี้ ตัวชี้วัดที่ 6 คุณลักษณะด้านทัศนคติ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้ และตัวชี้วัดที่ 7 คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้

3. ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พบว่า เครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) โดยรวมทั้ง 7 ตัวชี้วัด มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9937 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดพบว่า เครื่องมือและตัวชี้วัดที่ 1 คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9891 เครื่องมือและตัวชี้วัดที่ 2 คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม ความสัมพันธ์กับชุมชน มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9726 เครื่องมือและตัวชี้วัดที่ 3 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9590 เครื่องมือและตัวชี้วัดที่ 4 คุณลักษณะด้านความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9571 เครื่องมือและตัวชี้วัดที่ 5 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9644 เครื่องมือและตัวชี้วัดที่ 6 คุณลักษณะด้านทัศนคติ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9475 เครื่องมือและตัวชี้วัดที่ 7 คุณลักษณะทางกาย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.7563

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลของการวิจัยได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพมี 17 คุณลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะทางกาย 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 3) คุณลักษณะทางสังคม 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล 5) คุณลักษณะด้านความรู้ 6) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน 7) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ 8) คุณลักษณะทางแรงจูงใจ 9) คุณลักษณะทางทักษะ 10) คุณลักษณะด้านการบริหาร 11) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม 12) คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ 13) คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น 14) คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน 15) คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน 16) คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม และ 17) คุณลักษณะด้านทัศนคติ ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้ง 17 คุณลักษณะนี้ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันซึ่งมีการปฏิรูปการศึกษา และการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 53 ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ได้ต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหารการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่องค์กรวิชาชีพ

ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษากำหนด ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง นั่นคือ จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการบริหารเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามแนวทาง หลักการและมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนำไปสู่การบรรลุผลตามการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 17 คุณลักษณะนี้ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่มีความเห็นว่าคุณสมบัติที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คือ 1) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ 2) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย 3) มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ 4) มีความกระตือรือร้น 5) มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ 6) มีความฉลาด และ 7) มีความเชื่อมั่นในตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของเครทอน (Kreitton) ที่ได้แยกแยะคุณลักษณะผู้นำละเอียดมากขึ้น โดยเน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดี ต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการ คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะสูงใจผู้พบเห็น 3) มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันทั่วทั้ง 6) เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี 10) เตรียมใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด 16) รักรงานที่ทำ 17) ไม่หมดกำลังใจง่าย ๆ 18) มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา และ 21) ต้องมีศีลธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ 5 ประการ คือ 1) ความมีชีวิตชีวาและอดทน (vitality and endurance) หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความตื่นตัว คล่องแคล่วว่องไว สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นาน ๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้ 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) หมายถึง ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ 3) ความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงานวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับคำตำหนิโดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ทอดทิ้งในการปฏิบัติหน้าที่ 5) ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) หมายถึง ความเฉียบแหลม มีความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของสโตกคิลล์ (Stogdill) ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า 2) พื้นฐานทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี 3) สถิติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้มีความสติปัญญา

เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี 4) บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และ 6) คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธาและนิวพอร์ท (Trewatha and Newport) ที่ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำไว้ 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา ความมีพลัง และความทนทานของร่างกาย 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะและความดีร้น ความมีจินตนาการ 3) คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ และความสามารถที่จะร่วมงาน และ 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จ และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 5 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตัดสินใจ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลา และภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี 2) ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้ 3) ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคงอดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน 4) ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรมด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน และ 5) ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ออกเป็นคุณลักษณะด้านอาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว คือ 1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย มีวิจารณ์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ ความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน ที่มีความเห็นว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (background and experience)

ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ 2) ด้านสติปัญญา และคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่าง ๆ 3) ด้านคุณลักษณะทางกาย (physical attributes) ได้แก่ การมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง และมีสุขภาพจิตที่ดี 4) ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (personality and interest) ได้แก่ ความกระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของวิเศษณ์ พัฒนิกัญญะพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ คือ 1) การรักษาระเบียบวินัย 2) การเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา 3) มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน 5) ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต 6) มีความตรงต่อเวลา 7) มีความรับผิดชอบต่อองค์กร งาน และลูกค้า 8) ประหยัดในองค์กรอย่างสมเหตุสมผล 9) รักษาสุขภาพและออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ 10) มองโลกในแง่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของอำนาจ วีรวรรณ ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ไว้ 7 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้รู้ซึ่งถึงแก่นงาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และพยายามเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา 2) ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่าวิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก 3) ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลป์ในการดำเนินงานไม่ให้กระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น 4) ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธาและบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย 5) ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตนโดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น 6) ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจ และมีความมานะพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นและขอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะเป็นงานหนักก็ตาม 7) ความเป็นผู้มีคุณธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เพียบพร้อมด้วยศีลธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้ โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ 1.1) มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี 1.2) มีความรู้

ด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปได้ 1.3) มีประสบการณ์ในการบริหาร 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ 2.1) มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม 2.2) มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน 2.3) มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน 3) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีสติปัญญาฉลาด รับผิดชอบ รับผิดชอบ มีความกล้า แบนเบียน เด็ดขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของอริสม์ ณ นคร ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ 1) สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ 1.1) มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางกายและจิตใจ 1.2) มีความเฉลียวฉลาด 1.3) มีบุคลิกภาพดี 1.4) มีอารมณ์ขัน และไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ 1.5) มีศีลธรรมจรรยา 1.6) ซื่อสัตย์และมั่นคง 1.7) มีเหตุผล และมีความยุติธรรม 2) สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่ 2.1) มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ 2.2) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา 2.3) มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ 2.4) มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาด และไหวพริบดี มีความอดสาหะวิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย 2) มนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่อง ชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง 3) มีความรู้และประสบการณ์ (knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์ 4) มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้มีพฤติกรรมแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม 5) มีสุขภาพดี (healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ ที่ได้พิจารณาคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา และได้จำแนก

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาไว้ 2 ประการคือ 1) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ความมีสุขภาพดี ความเฉลียวฉลาด ความประพฤติดี อารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดง ซึ่งความคิด ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นต้น 2) คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 2.1) ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ 2.2) ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียนซึ่งไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษานี้เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญา ความรู้ที่นำไปประกอบการงานได้พอควร 2.3) ประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีส่วนใหญ่มีประสบการณ์ การทำงานหรือผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตาม ความเป็นจริงดีขึ้น 2.4) การฝึกอบรมระหว่างประจำการ ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความ เคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่ เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ได้แก่ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา การเขียน บทความ การอ่านหนังสือเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใน ระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ที่ ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ 1.1) ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร 1.2) ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร 1.3) ด้านประสบการณ์ ของผู้บริหาร 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่ 2.1) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวาร่าแรง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ 2.2) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลัง อดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย 2.3) บุคลิกภาพทางด้าน สังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทาง เศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และ 3) คุณลักษณะด้าน ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการ ตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การ งานมาก่อน สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร ที่ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของ ครูใหญ่ ออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกของ ผู้บริหารที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ความสูง ความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่างหน้าตา น้ำเสียงและฐานะทางการเงิน 2) คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับ บุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงานและทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความ

เชื่อมั่นในตนเองความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาด และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง ที่ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะเปลี่ยนไปโดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง 2) เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม 3) เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี 4) เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ และ 5) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่ได้กำหนดคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร (professional effectiveness) ประกอบด้วย 1.1) การรับรู้ด้วยตนเอง ค่านิยม ความเชื่อ และการเชื่อมโยงความคิดทฤษฎี สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองในการเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารไปสู่ระดับการปฏิบัติ 1.2) การประเมินศักยภาพตนเอง ประเมินเป้าหมายการทำงาน วิธีการทำงาน การดำเนินงานตลอดจนวิธีการบริหารงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ 1.3) ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วางเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 1.4) การดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเอง สร้างสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพตนเองให้แข็งแรงทั้งทางด้านร่างกายและด้านอารมณ์ 1.5) การจัดระบบตนเอง มีการลำดับความสำคัญของภาระงาน มีเป้าหมายในการทำงานและพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 2) ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (interpersonal relations) ประกอบด้วย 2.1) ความสามารถในการสื่อสาร มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 2.2) การบริหารความขัดแย้ง สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 2.3) ประเมินการทำงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพ ประเมินผลการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร 3) ความสามารถในการด้านบริหารการศึกษา (educational leadership) ประกอบด้วย 3.1) การสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 3.2) ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน เข้าใจแนวคิดในด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจนรวมทั้งการนำไปใช้ในชั้นเรียน เพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน 3.3) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลให้กับผู้ร่วมงาน 3.4) ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ใช้แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง 3.5) ชุมชนสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนโดยใช้กิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ 4) ความสามารถในการ

วางแผนการทำงาน (planning and accountability) ประกอบด้วย 4.1) การจัดเก็บหลักฐานการทำงาน มีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน 4.2) การวางแผนการทำงานร่วมกัน วางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 4.3) การจัดสรรทรัพยากร ระดมทรัพยากรทุกด้านตั้งแต่ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา 4.4) กระบวนการและโครงสร้างการทำงาน พัฒนาระบบการจัดการและโครงสร้างการทำงานรวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะผลักดันเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ 4.5) ความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ สร้างความตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายด้านการจัดการศึกษาของชาติ 5) ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน (community leadership) ประกอบด้วย 5.1) สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอกทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน 5.2) คำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียน ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชนและภาคเอกชนเพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและนักเรียน 5.3) ดำเนินนโยบายที่ตอบสนองทั้งระดับบนและระดับล่างอย่างสมดุล ปรับแนวทางการดำเนินงานที่จะนำนโยบายจากส่วนกลางมาสู่ระดับปฏิบัติให้เหมาะสมกับท้องถิ่น 5.4) ชุมชนสัมพันธ์ เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน 5.5) ตระหนักในพื้นฐานความคิดของชุมชน ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน 6) ความสามารถในการในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (religious, cultural, and ethical leadership) ประกอบด้วย 6.1) สภาพแวดล้อม สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร 6.2) การดูแลด้านวัฒนธรรม ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติในสังคม 6.3) การดูแลด้านศาสนา โรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา 6.4) ด้านจรรยาบรรณ ส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามมาตรฐานผู้นำในโรงเรียนของสมาคมผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐสหรัฐอเมริกา มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดัชนีแสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ มาตรฐาน 6 มาตรฐาน ประกอบด้วย มาตรฐานที่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา เป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาท และพร้อมที่จะปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของการ

เรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมคิดโดยประชาคมโรงเรียน มาตรฐานที่ 2) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการสนับสนุน บำรุง ส่งเสริมวัฒนธรรม และโปรแกรมการศึกษา (หลักสูตร) ของโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร มาตรฐานที่ 3) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยสร้างความมั่นใจว่าจะบริหารองค์การ ปฏิบัติการ และใช้ทรัพยากรเพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้อย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มาตรฐานที่ 4) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกในชุมชน ตอบสนองต่อความต้องการ และความสนใจที่แตกต่างกันของชุมชน และระดมทรัพยากรจากชุมชน มาตรฐานที่ 5) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยการแสดงออกอย่างชัดเจน มั่นคง ยุติธรรม และมีจริยธรรม มาตรฐานที่ 6) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการเข้าใจตอบสนองและใช้อิทธิพลต่อบริบทที่แวดล้อมโรงเรียนทั้งบริบทด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมายและวัฒนธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1.1) สนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น 1.2) สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน 1.3) สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายเข้าใจ 1.4) ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 1.5) ปรับระบบการบริหารงานโรงเรียนให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 1.6) ร่วมมือกับทุกฝ่ายจัดทำวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 1.7) ติดตาม ประเมิน และตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 1.8) นำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำในการสอน ประกอบด้วย 2.1) จัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ 2.2) ร่วมวางแผนการสอนกับครู โดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน แนวโน้ม ปัจจุบัน และนโยบายสาธารณะ 2.3) นำทฤษฎี ผลการวิจัย และแนวปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนร่วมกับครูในการทำกิจกรรมและการให้บริการนักเรียน เพื่อสนองความต้องการด้านสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาการของนักเรียน 2.4) ประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และนำผลการประเมินมาปรับปรุงโปรแกรมการสอน 2.5) ส่งเสริมให้ครูยกระดับการเรียนรู้ โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการสอน 2.6) เป็นตัวแบบ

ในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง

2.7) หาความต้องการในการฝึกอบรมของครูและจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพเพื่อความเชี่ยวชาญสำหรับครู

3) ภาวะผู้นำในองค์กร ประกอบด้วย 3.1) จัดทำแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 3.2) ประยุกต์ใช้ทักษะการจัดการ และกระบวนการกลุ่มเพื่อกำหนดบทบาทมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 3.3) สื่อสารอย่างมีทักษะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การแสวงหานันทามติ และแก้ไขขัดแย้ง 3.4) ติดตาม ประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงาน ทำการปรับแผนเมื่อจำเป็น 3.5) บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 3.6) ระบุและวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรทางการเงินของโรงเรียน 3.7) วางแผนงบประมาณ ติดตาม และรายงานภารกิจของโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใสและรับผิดชอบ 3.8) ดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นิเทศ ประเมินผล และบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีความรับผิดชอบ 3.9) จัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สวยงาม ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ 3.10) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียน 3.11) บริหารโรงเรียนโดยยึดตามกรอบของระเบียบ กฎหมาย นโยบาย ระดับต่าง ๆ 3.12) สร้างระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ประกอบด้วย 4.1) เป็นตัวแบบในทางจริยธรรม โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 4.2) ส่งเสริมพฤติกรรมความมีจริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริตภายในโรงเรียน 4.3) แสดงความชื่นชอบและเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน 4.4) แสดงความรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครู เขตพื้นที่ และสาธารณะในการจัดการศึกษาให้มีความเสมอภาค ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 ซึ่งแบ่งออกเป็น 12 มาตรฐาน คือมาตรฐานที่ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา มาตรฐานที่ 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มาตรฐานที่ 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ มาตรฐานที่ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มาตรฐานที่ 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ มาตรฐานที่ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร มาตรฐานที่ 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ได้อย่างมีระบบ มาตรฐานที่ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มาตรฐานที่ 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา มาตรฐานที่ 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และมาตรฐานที่ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของพระราชวรมุณี (ประยูร ฐมภูมิโต) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทติปาปณิกสูตร ดังนี้ 1) จักขมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า conceptual skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด 2) วิฐุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า technical skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ข้อนี้ตรงกับคำว่า human relation skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า ผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน ผู้นำ และผู้ปกครองรัฐ ตั้งแต่พระเจ้าจักรพรรดิ พระมหากษัตริย์ ตลอดจนนักปกครองทั่วไป มีหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติ และเป็นข้อปฏิบัติ ดังนี้ ก) ทรงทศพิธราชธรรม คือ มีคุณธรรมของผู้ปกครอง หรือ ราชธรรม (ธรรมของพระราชา) 10 ประการ ดังนี้ 1) ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก ประสพความสำเร็จ อนุเคราะห์ ให้ประชาราษฎร์ได้รับประโยชน์ สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี 2) ศีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำรวมกายและวาจา ประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน 3) ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง 4) อาชวชะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติการกิจโดยสุจริต มีความจริงใจไม่หลอกลวงประชาชน 5) มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่ง หยาบคาย กระด้างถือองคค์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพ นุ่มนวล ละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดีแต่มีขาดยำเกรง 6) ตปะ พ้นมัวเมาด้วย 쾌กิเลส คือ แผลพหิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญ และการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สมำเสมอหรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์ 7) อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้ ระวังความเคืองขุ่น

วินิจัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุจริตตามธรรม 8) อวิหิงสา มือหิงสานำร่มเย็น คือ ไม่หลงระเริง ไม่บีบคั้นกดขี่ มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียน ลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ ผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง 9) ขันติ ชำนาญแจ้งด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ทอดทิ้ง ถึงจะถูกหยัน ด้วยถ้อยคำเสียดสีถากถางอย่างไร ก็ไม่หมกมุ่นใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรณียที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม 10) อวิโรธนะ มีปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรมอันถือประโยชน์ สุขความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้ง อันใดประชาราษฎร์ปรารถนาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขวาง การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำดีร้าย ลาภสักการะ หรือ อิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤติก่อให้เกิดความวิบัติไป ข) บำเพ็ญกรณียกิจของจักรพรรดิ คือ ปฏิบัติหน้าที่ของนักปกครอง ผู้ยิ่งใหญ่ ที่เรียกว่า จักรวรรดิวัตร (ธรรมเนียมหรือหน้าที่ประจำของจักรพรรดิ) 5 ประการ คือ 1) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ ยึดถือความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผล หลักการ กฎกติกาที่ชอบธรรม เป็นบรรทัดฐาน เคารพธรรม เชิดชูธรรม นิยมธรรม ตั้งตนอยู่ในธรรม ประพฤติธรรมด้วยตนเอง 2) ธรรมิการักษา ให้ความคุ้มครองโดยธรรม คือ จัดอำนาจการรักษา คุ้มครองป้องกันอันชอบธรรม แก่ชนทุกหมู่เหล่าในแผ่นดิน คือ คนภายใน ข้าราชการฝ่ายทหาร ข้าราชการฝ่ายปกครอง ข้าราชการพลเรือน นักวิชาการ และคนต่างอาชีพ เช่น พ่อค้า และเกษตรกร ชาวนิกมชนบทและชนชายแดน พระสงฆ์และบรรพชิตผู้ทรงศีลทรงคุณธรรม ตลอดจนสัตว์เท่าสัตว์ปีก อันควรสงวนพันธุ์ทั้งหลาย 3) มาอธรรมการ ห้ามกั้นการอาชรม์ คือ จัดการป้องกันแก้ไข มิให้การกระทำที่ไม่เป็นธรรม การเบียดเบียนข่มเหง และความผิดความชั่วร้ายเดือดร้อนเกิดขึ้นในบ้านเมือง ชักนำประชาชนให้ตั้งมั่นในสุจริตและนิยมธรรม รวมทั้งจัดวางระบบที่กันคนร้าย ให้โอกาสคนดี 4) ธนานุประทาน ปันทรัพย์แก่ชนผู้ยากไร้ มิให้มีคนขัดสนยากไร้ในแผ่นดิน เช่น จัดให้ราษฎรทั้งปวงมีทางหาเลี้ยงชีพ ทำมาหากินได้โดยสุจริต 5) ปริปจณา ไม่ขาดการสอบถามปรึกษา แสวงปัญญาและความดีงามยิ่งขึ้นไป โดยมีที่ปรึกษาที่ทรงวิชาการทรงคุณธรรม ผู้ประพฤติดี ประพฤติชอบ ผู้ไม่ประมาทมัวเมา ที่จะช่วยให้เจริญปัญญาและกุศลธรรม หมั่นพบปะพระสงฆ์และนักปราชญ์ ใฝ่ถามหาความรู้หาความดีงามหาความจริงและถ้อยปัญหาต่าง ๆ อยู่โดยสม่ำเสมอตามกาลอันควร เพื่อซักซ้อมตรวจสอบตนให้เจริญก้าวหน้าและดำเนินกิจการในทางที่ถูกต้องชอบธรรม ดีงาม และเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขอย่างแท้จริง ค) ประกอบราชสังคหะ คือ ทำนุบำรุงทวยราษฎรให้ประชาชาติดำรงอยู่ในเอกภาพและสามัคคี ด้วยหลักธรรมที่

เรียกว่า ราชสังคหวัตถุ (หลักสงเคราะห์ประชาชนของพระราชา) 4 ประการ คือ 1) สัสตเมระ ฉลาดบำรุงธัญญาหาร คือ ปรีชาสามารถในนโยบายที่จะบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ส่งเสริมการเกษตรให้อุดมสมบูรณ์ 2) ปุริสเมระ ฉลาดบำรุงข้าราชการ คือ ปรีชาสามารถในนโยบายที่จะบำรุงข้าราชการ ด้วยการส่งเสริมคนดีมีความสามารถ และจัดสวัสดิการให้ดี เป็นต้น 3) สัมมาปาสะ ผูกประสานปวงประชา คือ ผดุงพยานประชาชนไว้ด้วยนโยบายส่งเสริมอาชีพ เช่น จัดทุนให้คนยากจนยืมไปสร้างตนในพาณิชยกรรม หรือดำเนินกิจการต่าง ๆ ไม่ให้ฐานะเหลื่อมล้ำห่างเหินจนแตกแยกกัน 4) วาจาไปยะ มีวาตะดุดคัมใจ คือ รู้จักพูด รู้จักชี้แจงแนะนำ รู้จักหักทลายโต้ถามทุกข้อสงสัยทุกชั้น แม้ปราศรัยก็ไพเราะน่าฟัง ทั้งประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐาน มีประโยชน์ เป็นทางแห่งการสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหา เสริมความสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจดี ความเชื่อถือ และความนิยมนับถือ ๖) ละเวณอคติ นักปกครอง เมื่อปฏิบัติหน้าที่พึงเว้นความลำเอียง หรือความประพฤติกเล็ดเคลื่อนจากธรรม 4 ประการ 1) จันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ 2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา และ 4) ภยาคติ ลำเอียงเพราะขลาดกลัว สอดคล้องกับแนวคิดของเล่าจื๊อ แห่งลัทธิเต๋า ได้กล่าวถึง คุณสมบัติความเป็นผู้นำสามประการต่อไปนี้ มีค่ายิ่งสำหรับผู้นำ คือ 1) ความเมตตากรุณาสำหรับสัตว์โลกทั้งมวล 2) ความเรียบง่ายและมียศถาบรรดาศักดิ์ทางวัตถุ หรือความกระหมัดกระหม่อม และ 3) ความรู้ลึกเสมอภาค หรือความอ่อนน้อมถ่อมตน และข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ คือ ข้อรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ ข้อความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีสัจจะพูดจริง ทำจริง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุณีย์ บุญทิพย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูในคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และ 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัยนาท พรหมมาลุน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะ

ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่ครูผู้สอนและลูกจ้างประจำต้องการโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาค่า คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวุฒิ สิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโนนน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยรวม และจำแนกสถานภาพ กรรมการสถานศึกษาได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษ พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี สรรพทานในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้น ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พุดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม มีความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสุจริต เมตตากรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรจะมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่าความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค

ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โนมน้าวใจคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยพบว่าตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร ตัวชี้วัดที่ 2 คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน ตัวชี้วัดที่ 3 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ตัวชี้วัดที่ 4 คุณลักษณะด้านความรู้ ตัวชี้วัดที่ 5 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ตัวชี้วัดที่ 6 คุณลักษณะด้านทัศนคติ ตัวชี้วัดที่ 7 คุณลักษณะทางกาย สาเหตุที่ได้ข้อค้นพบ 7 ตัวชี้วัด ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทั้ง 7 ตัวชี้วัดเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพซึ่งเหมาะสมกับสภาพของสังคมไทยในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำของโรงเรียนในการประสานงานและติดต่อสื่อสารกับนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนแวดล้อมโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 7 ตัวชี้วัดนี้ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่กล่าวว่า คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้นำ คือ 1) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ 2) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย 3) มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ 4) มีความกระตือรือร้น 5) มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ 6) มีความฉลาด และ 7) มีความเชื่อมั่นในตนเองเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของเครทอน (Kreitton) ที่กล่าวว่า ลักษณะผู้นำที่ดี ต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการ คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะสูงใจ ผู้พบเห็น 3) มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันทั่วทั้ง 6) เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี 10) เตรียมใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด 16) รักงานที่ทำ 17) ไม่หมดกำลังใจง่าย ๆ 18) มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา และ 21) ต้องมีศีลธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของซาสส์ (Sachs) ที่กล่าวว่าลักษณะของผู้บริหารที่ดี คือ 1) ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง 2) ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น 3) ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี และ 4) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าว

ว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ 5 ประการ คือ 1) ความมีชีวิตชีวาและอดทน (vitality and endurance) หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความตื่นตัว คล่องแคล่วว่องไว สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นาน ๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้ 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) หมายถึง ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ คน (persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงานวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับคำตำหนิโดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ทอดลออในการปฏิบัติหน้าที่ 5) ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) หมายถึง ความเฉียบแหลม มีความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่ สอดคล้องกับ แนวคิดของสแตท และคนอื่น ๆ (Stadt and others) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี มีดังนี้ 1) คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่น 3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีวิสัยทัศน์ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 9) มีความสามารถในการสื่อความคิด 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญา 12) มีความสามารถในการจัดรูปงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สอดคล้องกับแนวคิดของ สโตกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า 2) พื้นฐานทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี 3) สติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี 4) บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และ 6) คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ท (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำมี 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลังและความทนทานของร่างกาย 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะและความดีริ้น ความมีจินตนาการ 3) คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ และความสามารถที่จะร่วมงาน และ 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จ และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ มี

5 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตื่นตัว ทันท่วงที การใช้เวลา และภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี 2) ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการ และการแสวงหาความรู้ 3) ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน 4) ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรมด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน และ 5) ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดของ กริฟฟิท (Griffiths) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมี 7 ประการ คือ 1) การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี โดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ 2) การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจ และคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือคือพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 5) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการพูดชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันมีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 6) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย 7) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่มีไหวพริบ มีความมั่นใจ สุขภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านอาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว คือ 1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม 2)

คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ที่ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับผู้ที่มีคุณภาพ เป็นหลัก 10 ประการ ที่เรียกว่า The 10 – p Model of Quality Leadership โดยกล่าวว่าผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) ได้แก่ มีทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของการเป็นผู้นำเบื้องต้นไว้ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีกล่าวไว้ในทฤษฎีผู้นำมากมาย เช่น ทักษะในการแก้ไขข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีม และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น 2) การมองการณ์ไกล (perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์และยุทธวิธี และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี 3) มีหลักการ (principle) ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ 4) หลักในการทำงาน (platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวางเกณฑ์หรือมาตรฐานในการทำงาน หลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว 5) หลักการปกครอง (politics) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะของการเป็นนักปกครอง คือ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้ ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย 6) ความมุ่งประสงค์ (purposing) ได้แก่ ผู้นำที่ดีเวลาปฏิบัติงานควรตั้งความมุ่งหมายในการทำงาน เพราะความมุ่งหมายจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จ และความผิดพลาด 7) การวางแผน (planning) ได้แก่ การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ 8) ความยืนหยัด (persisting) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรมีความยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าหมายและผลผลิต ทั้งนี้หมายความว่าผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย 9) การบริหารคน (people) ได้แก่ ขอมรับว่าถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จจากงานนั้นจะสำเร็จได้น้อยมาก 10) ความรักองค์กร (patriotism) ได้แก่ ลักษณะความรักองค์กรของหน่วยงาน อาจจะดูได้จากวัตถุประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับ มีการทำงานหลัก มีความตระหนักในสิ่งที่เขากำลังทำอยู่ และทำงานอย่างมีความหมาย ไม่ใช่ทำด้วยความกระหาย สอดคล้องกับแนวคิดของภิญโญสาคร ที่กล่าวว่า ในการบริหารงานต่าง ๆ ในสังคมไทยนั้น ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล 2) มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และ เวลาอันเหมาะสม 3) หนักแน่น ไม่หวั่น รับฟังจากทุกฝ่าย 4) มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน 5) ซื่อสัตย์และสุจริต 6) ตรงต่อเวลา 7) ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน 8) กล้ารับผิด 9) มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด

10) เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ที่อยู่เสมอ 11) อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ 12) รู้จักเลือกใช้คน 13) อุดหนุนด้วยความเอื้อเฟื้อต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด 14) ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ 15) ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยเมื่อล่าช้าหรือผิดพลาด 16) หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม 17) ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย 18) กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้ 19) ชมคนเป็น และขยันชม 20) ไม่ดูคำหรือกล่าวพรสวาทใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 21) รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกลัวถูกบีบบังคับ 22) ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ 23) ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย 24) ตั้งงานเป็น ถูกจังหวะเหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ 25) เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย 26) รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส 27) ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย 28) มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน 29) รู้จักถนอมน้ำใจคน 30) รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน ซึ่งมีความเห็นว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (background and experience) ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ 2) ด้านสติปัญญา และคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่าง ๆ 3) ด้านคุณลักษณะทางกาย (physical attributes) ได้แก่ การมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง และมีสุขภาพจิตที่ดี 4) ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (personality and interest) ได้แก่ ความกระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า จะต้องมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความโกรธ ความหงุดหงิด ความก้าวร้าวให้ผู้อื่นเห็น มีสายตายาวไกล มีจิตใจมั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย ยึดได้เมื่อยกยมา มองปัญหาอุปสรรคเป็นเรื่องง่ายต่อการแก้ปัญหา และสามารถเลือกสรรกลยุทธ์ ในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหา นั้น ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง เพื่อความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒนภิญญพงศ์ ที่ได้เสนอหลัก และวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ คือ 1) การรักษาระเบียบวินัย 2) การเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา 3) มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน 5) ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต

6) มีความตรงต่อเวลา 7) มีความรับผิดชอบต่องค์กร งาน และลูกค้า 8) ประหยัดในองค์การอย่างสมเหตุสมผล 9) รักษาสุขภาพและออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ 10) มองโลกในแง่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของอานวย วีรธรรม ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ไว้ 7 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้รู้ซึ่งถึงแก่นงาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และพยายามไต่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา 2) ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก 3) ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลป์ในการดำเนินงานไม่ให้กระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น 4) ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธาและบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย 5) ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตนโดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น 6) ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจ และมีความมานะพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น และยอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะเป็นงานหนักก็ตาม 7) ความเป็นผู้มีคุณธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ สุจริต ความจงรักภักดีเพียบพร้อมด้วยศีลธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้ โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของคณีย เทียนพุ่ม ที่ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูงไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริงและมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม 2) ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการเจรจาสูงใจ หรือเป็นนักลอบบี้ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ชั้นสูง 5) มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และมีความรับผิดชอบ 6) ประณีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และมีความสามารถในการประสานประโยชน์ สอดคล้องกับแนวคิดของวิระวัฒน์ ปันนิตามัย ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้ 1) แสดงความเป็นของแท้ (authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อคำนิยม

เชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ 2) การมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิจารณา สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์ และสร้างภาพ (image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไรแล้วทำการสื่อสาร (communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ 3) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น 4) แสดงความใส่ใจ (focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่องไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก 5) สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ 6) มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (communication and people skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจและใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ 7) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ 1.1) มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี 1.2) มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี 1.3) มีประสบการณ์ในการบริหาร 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ 2.1) มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม 2.2) มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน 2.3) มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน 3) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีสติปัญญาฉลาด รู้บทบาทตน รับผิดชอบ มีความกล้า แนบเนียน เด็ดขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันควรมีคุณสมบัติดังนี้ 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร

(strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (analyze situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม 3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมทั้งภายนอก และภายในองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะ ความอดทน ความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล 6) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองไม่ว่าจะเป็นทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับแนวคิดของอริยมรรค ๓๒ ประการ ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหารดังนี้ 1) สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ 1.1) มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางกายและจิตใจ 1.2) มีความเฉลียวฉลาด 1.3) มีบุคลิกภาพดี 1.4) มีอารมณ์ขัน และไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ 1.5) มีศีลธรรมจรรยา 1.6) ซื่อสัตย์และมั่นคง 1.7) มีเหตุผล และมีความยุติธรรม 2) สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่ 2.1) มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ 2.2) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา 2.3) มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ 2.4) มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ 1) มีความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาด และไหวพริบดี มีความอดทนอดกลั้น มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย 2) มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง 3) มีความรู้และประสบการณ์

(knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์ 4) มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้มีพฤติกรรมแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม 5) มีสุขภาพดี (healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ ที่ได้พิจารณาคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาและได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาไว้ 2 ประการคือ 1) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ความมีสุขภาพดี ความเฉลียวฉลาด ความประพฤติดี อารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดงซึ่งความคิด ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นต้น 2) คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 2.1) ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ 2.2) ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาแล้วเรียนซึ่งไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษานี้เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาความรู้ที่นำไปประกอบการงานได้พอควร 2.3) ประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานหรือผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น 2.4) การฝึกอบรมระหว่างประจำการ ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ได้แก่ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา การเขียนบทความ การอ่านหนังสือเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วย 1.1) ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร 1.2) ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร 1.3) ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่ 2.1) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวาแข็งแรง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ 2.2) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลัง อดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ดื้อนตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย 2.3) บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และ 3) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อ

หน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ความสูง ความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่างหน้าตา น้ำเสียงและฐานะทางการเงิน 2) คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาด และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง ที่ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะเปลี่ยนไปโดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง 2) เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม 3) เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี 4) เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ และ 5) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของธีระ ฤกษ์เจริญ ที่ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามีอาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 1) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน คือ เป็นผู้นำตามธรรมชาติ มีความถนัด (attitude) ในการเป็นผู้นำ มีลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นร่วมทำงานและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ 2) การศึกษามีวุฒิปัญญาไตร่ตรองทางการบริหารการศึกษาขึ้นไปครอบคลุมเนื้อหาสาระในด้านการบริหาร ด้านจิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น ด้านพื้นฐานการศึกษาค้นคว้าวิจัย ด้านบริบททางการบริหารการศึกษา เช่น ระเบียบ กฎหมาย สังคมวิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจการปกครอง 3) บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง (Emotional Quotient : EQ) มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน มีกิจกรรมทางที่เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ 4) คุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง มีความโปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชัน อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม 5) ความสามารถและชำนาญในด้านการบริหารและการจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ นำองค์การไปสู่เป้าหมายโดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ปรับเปลี่ยนเทคนิค เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 6) ความรู้ลึกและรู้รอบในด้านการบริหาร/จัดการการศึกษา ระเบียบ กฎหมาย

บริบททางสังคม การวิจัย จิตวิทยาการบริหาร 7) การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหาร การศึกษา เพื่อเป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล เพื่อจัดการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพเพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ สอดคล้องกับแนวคิด ของสมชาย เทพแสง ที่ได้กล่าวถึงผู้บริหารมืออาชีพซึ่งมีลักษณะของผู้บริหารที่ได้พิจารณาจากผู้มี ความสามารถและจากประสบการณ์ จะมีลักษณะ 20 P ดังนี้ 1) psychology ผู้บริหารต้องมี จิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของลูกน้องเป็นอย่างดี 2) personality มีการแต่งกายที่ดี บุคลิกภาพที่ดี การเดินที่สง่าผ่าเผย ตลอดจนการพูดจาที่มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ การยิ้มแย้มแจ่มใส มี อหิยาชัยไมตรีเป็นสิ่งสำคัญทำให้เกิดความประทับใจ บุคลิกภาพจึงมีส่วนสำคัญรวมทั้งการวางตน ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน มารยาทต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงทุก ๆ ด้าน 3) pioneer ต้อง เป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกกล้าได้กล้าเสีย โดยเฉพาะสถานศึกษาใหม่ ๆ ที่ยังไม่เป็นที่นิยม ผู้บริหารต้อง วางแผนนิยม ผู้บริหารต้องวางแผนเชิงรุกเพื่อให้คนยอมรับศรัทธา ต้องเห็นดีเห็นงามมาจะอดทน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย 4) poster การทำงานต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ 5) parent ผู้บริหาร ต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหารธรรม 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่เข้าข้าง ใดข้างหนึ่ง วางตัวเป็นกลาง ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า สร้างสังคมให้เป็นปึกแผ่น แน่นแฟ้นสามัคคีกลมเกลียว 6) period ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลา การทำงานตรงเวลาสะท้อน ให้เห็นว่าเป็นคนซื่อสัตย์ได้ทางหนึ่ง และเป็นตัวอย่างลูกน้องได้อีกด้วย 7) pacific ผู้บริหารต้องมี ความสุขุม รอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยม 8) pleasure ผู้บริหารต้องมามีอารมณ์ขัน แก่ สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้ 9) prudent การมองการณ์ไกล หรือวิสัยทัศน์ทำให้เราเป็นผู้ ทันสมัยอยู่ตลอด ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพราะการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ความผิดพลาด จะน้อยลง 10) principle การทำงานของผู้บริหารต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ที่ สามารถอ้างอิง หรือพิสูจน์ได้ นอกจากนี้ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงได้ 11) perfect งานที่ เกิดขึ้นต้องให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครบถ้วน ถูกต้องและมีการตรวจสอบ ประเมินผลงาน อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก 12) point งานที่ต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจนสามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทางเหมือนหางเสือที่บังคับให้เรือเดินไปอย่างถูกต้องแม่นยำ 13) plan งานที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ และพึงระลึกอยู่เสมอว่า “งานใดก็ตามถ้ามีการ วางแผนงาน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง” 14) pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้ รางวัลบุคคลที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้ เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป 15) participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน

พร้อมใจที่จะช่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ 16) pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทําอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ 17) politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมืองเข้ากับคนได้ทุกชั้น ตลอดจนลุ่มบ้าง อย่าแข็งเกินไป 18) poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร เพราะถ้ามีความสามารถด้านการเขียน จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น 19) perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบ และทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์ เพื่อนำมาเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้น และเลือกใช้อย่างเหมาะสม 20) psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพครู เป็นผู้บริหารที่มีอุดมการณ์ และปณิธานที่แน่วแน่ ในการแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนการปฏิรูปสังคมโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องรักในศักดิ์ศรีในสถาบันของตนเอง ไม่ถูกคุกคามอาชีพของตนเอง และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน สอดคล้องกับแนวคิดของบุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ ที่ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ คือ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความน่าเชื่อถือ 3) ความยุติธรรม 4) ความมีเหตุผล 5) ความรับผิดชอบ 6) ความสามารถที่พึ่งพาได้ 7) ความเปิดเผย 8) ความคิดสร้างสรรค์ 9) ความสามารถในการทำงานของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่ แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่ได้กำหนดคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร (professional effectiveness) ประกอบด้วย 1.1) การรับรู้ด้วยตนเอง ค่านิยม ความเชื่อ และการเชื่อมโยงความคิดทฤษฎี สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง ในการเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารไปสู่ระดับการปฏิบัติ 1.2) การประเมินศักยภาพตนเอง ประเมินเป้าหมายการทำงาน วิธีการทำงาน การดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการบริหารงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ 1.3) ตั้งปณิธานที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วางเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 1.4) การดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเอง สร้างสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพตนเองให้แข็งแรงทั้งทางร่างกายและด้านอารมณ์ 1.5) การจัดระบบตนเอง มีการลำดับความสำคัญของภาระงาน มีเป้าหมายในการทำงานและพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 2) ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (interpersonal relations) ประกอบด้วย 2.1) ความสามารถในการสื่อสาร มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 2.2) การบริหารความขัดแย้ง สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 2.3) ประเมินการทำงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพ ประเมินผลการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร 3) ความสามารถในการด้านบริหาร การศึกษา (educational leadership) ประกอบด้วย 3.1) การสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้

เกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 3.2) ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน เข้าใจแนวคิดในด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจนรวมทั้งการนำไปใช้ในชั้นเรียนเพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน 3.3) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลให้กับผู้ร่วมงาน 3.4) ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ใช้แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง 3.5) ชุมชนสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนโดยใช้กิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ 4) ความสามารถในการวางแผนการทำงาน (planning and accountability) ประกอบด้วย 4.1) การจัดเก็บหลักฐานการทำงาน มีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน 4.2) การวางแผนการทำงานร่วมกัน วางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 4.3) การจัดสรรทรัพยากร ระดมทรัพยากรทุกด้านตั้งแต่ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา 4.4) กระบวนการและโครงสร้างการทำงาน พัฒนาระบบการจัดการและโครงสร้างการทำงานรวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะผลักดันเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ 4.5) ความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ สร้างความตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายด้านการจัดการศึกษาของชาติ 5) ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน (community leadership) ประกอบด้วย 5.1) สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอกทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน 5.2) คำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียน ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชนและภาคเอกชนเพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและนักเรียน 5.3) ดำเนินนโยบายที่ตอบสนองทั้งระดับบนและระดับล่างอย่างสมดุล ปรับแนวทางการดำเนินงานที่จะนำนโยบายจากส่วนกลางมาสู่ระดับปฏิบัติให้เหมาะสมกับท้องถิ่น 5.4) ชุมชนสัมพันธ์ เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน 5.5) ตระหนักในพื้นฐานความคิดของชุมชน ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน 6) ความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (religious, cultural, and ethical leadership) ประกอบด้วย 6.1) สภาพแวดล้อม สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร 6.2) การดูแลด้านวัฒนธรรม ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติในสังคม 6.3) การดูแลด้านศาสนา โรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา 6.4) ด้านจรรยาบรรณ ส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders

Licensure Consortium : ISLLC) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามมาตรฐานผู้นำในโรงเรียนของสมาคมผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐสหรัฐอเมริกา มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดังนี้แสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทัศนคติ และ 3) ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ มาตรฐาน 6 มาตรฐาน ประกอบด้วย มาตรฐานที่ 1) ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาเป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาท และพร้อมที่จะปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมคิดโดยประชาคมโรงเรียน มาตรฐานที่ 2) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการสนับสนุน บำรุง ส่งเสริมวัฒนธรรมและโปรแกรมการศึกษา (หลักสูตร) ของโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร มาตรฐานที่ 3) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยสร้างความมั่นใจว่าจะบริหารองค์การ ปฏิบัติการ และใช้ทรัพยากรเพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้อย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มาตรฐานที่ 4) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกในชุมชน ตอบสนองต่อความต้องการ และความสนใจที่แตกต่างกันของชุมชน และระดมทรัพยากรจากชุมชน มาตรฐานที่ 5) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยการแสดงออกอย่างชัดเจน มั่นคง ยุติธรรม และมีจริยธรรม มาตรฐานที่ 6) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการเข้าใจ ตอบสนองและใช้อิทธิพลต่อบริบทที่แวดล้อมโรงเรียนทั้งบริบทด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมายและวัฒนธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮอว์กส ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1.1) สนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น 1.2) สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน 1.3) สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายเข้าใจ 1.4) ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 1.5) ปรับระบบการบริหารงานโรงเรียนให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 1.6) ร่วมมือกับทุกฝ่ายจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 1.7) ติดตาม ประเมิน และตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 1.8) นำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำในการสอน ประกอบด้วย 2.1) จัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยสร้างวัฒนธรรมการ

ทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ 2.2) ร่วมวางแผนการสอนกับครู โดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน
 แนวโน้ม ปัจจุบัน และนโยบายสาธารณะ 2.3) นำทฤษฎี ผลการวิจัย และแนวปฏิบัติไปประยุกต์ใช้
 ในการส่งเสริมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนร่วมกับครูในการทำกิจกรรมและ
 การให้บริการนักเรียน เพื่อสนองความต้องการด้านสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาการของนักเรียน
 2.4) ประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และนำผลการประเมินมา
 ปรับปรุงโปรแกรมการสอน 2.5) ส่งเสริมให้ครูยกระดับการเรียนรู้ โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับ
 การสอน 2.6) เป็นตัวแบบในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และปฏิบัติตาม
 แผนอย่างต่อเนื่อง 2.7) หาความต้องการในการฝึกอบรมของครู และจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพ
 เพื่อความเชี่ยวชาญสำหรับครู 3) ภาวะผู้นำในองค์กร ประกอบด้วย 3.1) จัดทำแผนปฏิบัติการ
 และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 3.2) ประยุกต์ใช้ทักษะการจัดการ
 และกระบวนการกลุ่มเพื่อกำหนดบทบาทหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบ
 ได้ 3.3) สื่อสารอย่างมีทักษะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา
 การแสวงหาฉันทมติ และแก้ไขข้อขัดแย้ง 3.4) ติดตาม ประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติตาม
 แผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงาน ทำการปรับแผนเมื่อจำเป็น 3.5) บริหารเวลาอย่างมี
 ประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 3.6) ระบุและวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรทางการเงิน
 ของโรงเรียน 3.7) วางแผนงบประมาณ ติดตาม และรายงานภารกิจของโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้องอย่าง
 โปร่งใสและรับผิดชอบ 3.8) ดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นิเทศ ประเมินผล และบริหาร
 จัดการ โรงเรียนอย่างมีความรับผิดชอบ 3.9) จัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ
 เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สวยงาม ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ 3.10) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริม
 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียน 3.11) บริหารโรงเรียนโดยยึดตามกรอบของระเบียบ
 กฎหมาย นโยบายระดับต่าง ๆ 3.12) สร้างระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก
 โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ประกอบด้วย 4.1) เป็นตัวแบบในทาง
 จริยธรรม โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 4.2) ส่งเสริมพฤติกรรมความมี
 จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตภายในโรงเรียน 4.3) แสดงความชื่นชอบและเอาใจใส่ต่อความ
 แตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน 4.4) แสดงความรับผิดชอบต่อ
 นักเรียน ผู้ปกครอง ครู เขตพื้นที่ และสาธารณะในการจัดการศึกษาให้มีความเสมอภาค
 ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูใน
 ประเทศไทยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหาร
 การศึกษาของคุรุสภา 2540” ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ
 การบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 ซึ่งแบ่งออกเป็น

12 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษา มาตรฐานที่ 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนา ของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มาตรฐานที่ 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็ม ศักยภาพ มาตรฐานที่ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มาตรฐาน ที่ 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ มาตรฐาน ที่ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร มาตรฐานที่ 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาได้อย่างมีระบบ มาตรฐานที่ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มาตรฐานที่ 9) ร่วมมือกับ ชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการ พัฒนา มาตรฐานที่ 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และมาตรฐานที่ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุก สถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของพระราชาธิราชวรมุณี (ประยูร ธมฺมจิตโต) ที่ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของนักบริหารไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทตฺติปาปณิกสูตร ดังนี้ 1) จักขมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ ตรงกับ ภาษาอังกฤษว่า conceptual skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด 2) วิฐโร หมายถึง จัดการธุระ ได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า technical skill คือความชำนาญ ด้านเทคนิค 3) นิสสยสัมปັນโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ข้อนี้ตรงกับคำว่า human relation skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับ แนวคิดของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า ผู้เป็นใหญ่ ในแผ่นดิน ผู้นำ และผู้ปกครองรัฐ ตั้งแต่พระเจ้าจักรพรรดิ พระมหากษัตริย์ ตลอดจนนักปกครอง ทั่วไป มีหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติ และเป็นข้อปฏิบัติ ดังนี้ ก) ทรงทศพิธราชธรรม คือ มีคุณธรรม ของผู้ปกครอง หรือ ราชธรรม (ธรรมของพระราชา) 10 ประการ ดังนี้ 1) ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่ อำนวยบริการ จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้ประชาราษฎร์ได้รับประโยชน์สุข ความ สะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุน แก่คนทำความดี 2) สีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม ดำรงกายและวจีทวาร ประกอบแต่ การสุจริต รักษาจิตดีคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน 3) ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุข ลำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อย ของบ้านเมือง 4) อาชวชะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติการกิจโดย สุจริต มีความจริงใจไม่หลอกลวงประชาชน 5) มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัย

ไม่เย่อหยิ่ง หยาบคาย กระด้างถือองศ์ มีความงามสง่า เกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดีแต่มีขาดยำเกรง 6) ตปะ พันมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผลเผา กิเลสตัณหาทำให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญ และการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำ กิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์ 7) อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความ และกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองชุ่น วินิจฉัยความและ กระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม 8) อวิหิงสา มือหิงสานำรุ่มเย็น คือไม่หลงระเหิร ไม่บีบคั้นกดขี่ มีความกรุณาไม่หาเหตุเบียดเบียน ลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด ด้วยอาศัย ความอาฆาตเกลียดชัง 9) ขันติ ชานะเจริญด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความ เหนื่อยยาก ถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ทอดอโย ถึงจะถูกหยันด้วยถ้อยคำเลียด สีดากถางอย่างใด ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรณียที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม 10) อวิโรธนะ มีปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากศาสนาธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงาม ของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้ง อันใดประชาราษฎร์ปรารณาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่น ในธรรมคงที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำดีร้าย ลาภสักการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤติ ให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป ข) บำเพ็ญกรณียกิจของจักรพรรดิ คือ ปฏิบัติหน้าที่ของนักปกครองผู้ ยิ่งใหญ่ ที่เรียกว่า จักรวรรดิวัตร (ธรรมเนียมหรือหน้าที่ประจำของจักรพรรดิ) 5 ประการ คือ 1) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ ยึดถือความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผล หลักการ กฎกติกาที่ชอบธรรม เป็นบรรทัดฐาน เคารพธรรม เชิดชูธรรม นิยมธรรม ตั้งตนอยู่ในธรรม ประพฤติธรรมด้วยตนเอง 2) ธรรมิการักษา ให้ความคุ้มครองโดยธรรม คือ จัดอํานวยการรักษาคู่มือคุ้มครองป้องกันอันชอบธรรม แก่ชนทุกหมู่เหล่าในแผ่นดิน คือ คนภายใน ข้าราชการฝ่ายทหาร ข้าราชการฝ่ายปกครอง ข้าราชการพลเรือน นักวิชาการ และคนต่างอาชีพ เช่น พ่อค้า และเกษตรกร ชาวนิคมนชนบทและชนชายแดน พระสงฆ์และบรรพชิตผู้ทรงศีลทรงคุณธรรม ตลอดจนสัตว์ห้าสัตว์ปีก อันควรสงวนพันธุ์ทั้งหลาย 3) มาอธรรมการ ห้ามกั้นการอาธรรม คือ จัดการป้องกันแก้ไข มิให้การกระทำที่ไม่เป็นธรรม การเบียดเบียนข่มเหง และความผิดความชั่วร้าย เดือดร้อน เกิดมีขึ้นในบ้านเมือง ชักนำประชาชนให้ตั้งมั่นในสุจริตและนิยมธรรม รวมทั้งจัดวางระบบที่กันคนร้าย ให้โอกาสคนดี 4) ธนานุประทาน ปันทรัพย์แก่ชนผู้ยากไร้ มิให้มีคนขัดสนยากไร้ในแผ่นดิน เช่น จัดให้ราษฎรทั้งปวงมีทางหาเลี้ยงชีพ ทำมาหากินได้โดยสุจริต 5)

ปริปฐา ไม่ขาดการสอบถามปรึกษา แสวงปัญญาและความดีงามยิ่งขึ้นไป โดยมีที่ปรึกษาที่ทรง วิชาการทรงคุณธรรม ผู้ประพฤดีดี ประพฤติชอบ ผู้ไม่ประมาทมิ้วเมา ที่จะช่วยให้เจริญปัญญาและ กุศลธรรม หมั่นพบปะพระสงฆ์และนักปราชญ์ ใถ่ถามหาความรู้หาความดีงามหาความจริง และ ถกข้อปัญหาต่าง ๆ อยู่โดยสม่ำเสมอตามกาลอันควร เพื่อชักชวนตรวจสอบคนให้เจริญก้าวหน้า และดำเนินกิจการในทางที่ถูกต้องชอบธรรมดีงาม และเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขอย่างแท้จริง ค) ประกอบราชสังคหะ คือ ทำนุบำรุงทวยราษฎร์ให้ประชาชาติดำรงอยู่ในเอกภาพและสามัคคี ด้วย หลักธรรมที่เรียกว่า ราชสังคหวัตถุ (หลักสงเคราะห์ประชาชนของพระราชา) 4 ประการ คือ 1) ตัสสเมธะ ฉลาดบำรุงธัญญาหาร คือ ปรีชาสามารถในนโยบายที่จะบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ส่งเสริมการเกษตรให้อุดมสมบูรณ์ 2) ปุริสเมธะ ฉลาดบำรุงข้าราชการ คือ ปรีชาสามารถใน นโยบายที่จะบำรุงข้าราชการ ด้วยการส่งเสริมคนดีมีความสามารถ และจัดสวัสดิการให้ดี เป็นต้น 3) สัมมาปาสะ ผูกประสานปวงประชา คือ ผดุงผสถานประชาชนไว้ด้วยนโยบายส่งเสริมอาชีพ เช่น จัดทุนให้คนยากจนยืมไปสร้างตนในพาณิชยกรรม หรือดำเนินกิจการต่าง ๆ ไม่ให้ฐานะเสื่อม ล้าห่างเหินจนแตกแยกกัน 4) วาชไปยะ มีวาทีหาคูดังใจ คือ รู้จักพูด รู้จักชี้แจงแนะนำ รู้จัก ทักทายใถ่ถามทุกข์สุขราษฎรทุกชั้น แม้ปราศรัยก็ไพเราะน่าฟัง ทั้งประกอบด้วยเหตุผล เป็น หลักฐาน มีประโยชน์ เป็นทางแห่งการสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหา เสริมความสามัคคี ทำให้เกิด ความเข้าใจดี ความเชื่อถือ และความนิยมนับถือ ง) ละเวณอคติ นักปกครอง เมื่อปฏิบัติหน้าที่ พึง เว้นความลำเอียง หรือความประพฤติกเล็ดเคลื่อนจากธรรม 4 ประการ 1) ฉันทาคติ ลำเอียง เพราะชอบ 2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา และ 4) ภยาคติ ลำเอียงเพราะขลาดกลัว สอดคล้องกับแนวคิดของเล่าจื๊อ แห่งลัทธิเต๋า ที่ได้กล่าวถึง คุณสมบัติ ความเป็นผู้นำสามประการต่อไปนี้ มีค่ายิ่งสำหรับผู้นำ 1) ความเมตตากรุณาสำหรับสัตว์โลกทั้งมวล 2) ความเรียบง่ายและมีธำรงทางวัตถุ หรือความกระหมัดกระหม่อม และ 3) ความรู้สึกเสมอภาค หรือความอ่อนน้อมถ่อมตน และข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยราย ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ คือ ข้อรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ ข้อ ความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีสติจะพูดจริง ทำ

จริง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้านสูงสุดได้แก่ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีบุคลิกที่ดูน่าเลื่อมใส และมีลักษณะเด่นที่พึงประสงค์ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม 3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุนีย์ บุญทิม ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูในคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และ 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัชนาท พรหมมาลุน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่ครูผู้สอนและลูกจ้างประจำต้องการโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวุฒิ สิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโนนสะอาด จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยรวม และจำแนกสถานภาพกรรมการสถานศึกษาได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษา พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ 2) ด้าน

บุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้นช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พุดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม มีความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสุจริต เมตตา กรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของรัชชัย ปูละทริกกุล ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครู ในด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริการสังคม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑล นครราชสีมา ตามทัศนะของครูเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเฉลี่ยรวมทุกด้านพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริการสังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีว : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ/ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการบริหาร และการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในระดับมาก โดยเฉพาะการบริหารโดยยึดประโยชน์และคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก การยึดหลักคุณธรรมและการปฏิบัติ ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเน้นการบริหารวิชาการ การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในประเด็นหลัก ๆ และสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในระดับมาก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความรับผิดชอบ ในภารกิจของโรงเรียน เป็นต้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิธิตา เทียนทอง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูลริช คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ มี 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีคุณฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้

เข้าถึงได้ เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในหลักการ มีค่านิยมที่ถูกต้องและมีความจริงใจ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ มี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วุฒิชัย วรชิน ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วราภรณ์ สายใจ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 8 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านผู้นำทางจริยธรรม ด้านผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำทางเทคโนโลยี ด้านผู้นำทางวิชาการ ด้านผู้นำทางการประสานความสัมพันธ์ ด้านผู้นำการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำทางการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และประสิทธิผลของการบริหารงาน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จามจุรี จำเมือง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมี การสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่าความคาดหวังเรียง

ตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มน้ำหนักคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Menses – Trejo ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย (California) เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูง กับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำมักขาดความรอบคอบ ไม่สามารถแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ขาดมนุษยสัมพันธ์ และละเลยต่อเทคโนโลยี ส่วนผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูง จะมีลักษณะตรงกันข้าม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าส่งผลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า

ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 7 ตัวชี้วัดนี้ สามารถอภิปรายผลแยกออกเป็นแต่ละตัวชี้วัดได้ดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่1“คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร” จากผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วย 68 ตัวบ่งชี้ คือ (1) มีทักษะในการสั่งการ (2) มีทักษะในเชิงคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงองค์กร (3) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม (4) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา (5) มีความสามารถในการชี้แนะและแนะแนวทางในการดำเนินงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (6) มีทักษะทางความคิดรวบยอด (7) มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร (8) มีทักษะทางการบริหารงาน (9) มีความสามารถในการแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์อย่างเหมาะสม (10) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา (11) มีทักษะในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง (12) มีทักษะในการติดตาม กำกับ และประเมินผล (13) มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน (14) มีทักษะในการประสานงานและการจูงใจ (15) มีทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน (16) มีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม (17) มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา (18) เป็นผู้จัดการที่มีหลักการ และมีเหตุผล (19) มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล (20) มีทักษะในการพูดและใช้ภาษาในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (21) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการ

บริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา (22) มีความสามารถในการทำงานเป็น
 ทีม สร้างและพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง (23) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (24) มีทักษะในการ
 ดำเนินการประชุม (25) มีความสามารถที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำตามความถนัดและ
 ความสามารถ (26) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ (27) มีความสามารถในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้
 ความสามารถในการปฏิบัติงาน (28) มีความสามารถในการกระจายอำนาจการบริหารและความ
 รับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร (29) มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (30) สามารถ
 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษาระดับสถานศึกษา (31) มีการกระตุ้นส่งเสริมให้
 ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ (32) มีความสามารถในการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพ
 การศึกษาได้อย่างเป็นระบบ (33) มีการระดมและจัดสรรทรัพยากรทุกด้าน เพื่อประโยชน์ในการ
 ดำเนินงานตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัด
 การศึกษา (34) มีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี (35) มีการพัฒนาแผนงานขององค์กรให้
 สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง (36) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (37) เป็นผู้ม
 ีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน (38) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหาร
 จนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ (39) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็ม
 ศักยภาพ (40) มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (41) สามารถติดตาม
 ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน (42) มีการเก็บหลักฐานการทำงานอย่างเป็นระบบและมี
 คุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน (43) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
 บุคลากร เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (44) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไป
 ปฏิบัติ (45) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
 (46) มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน (47) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ
 วางแผนกลยุทธ์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (48) มีประสบการณ์ในการบริหาร (49) พัฒนา
 ผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน (50) มีความสามารถในการ
 ตัดสินใจ (51) รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (52) สร้างโอกาสในการ
 พัฒนาได้ทุกสถานการณ์ (53) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา (54) มีความต้องการใน
 อำนาจด้วยวิธีการที่ถูกต้องและใช้อย่างมีเหตุผล (55) มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายใน
 และภายนอกหน่วยงาน (56) มีความสามารถในการพูด (57) มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าพูด
 กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ (58) มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (59)
 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร (60) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ
 การบริหารการศึกษา (61) มีวิจรณ์ญาณในการวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ (62) มีแรงขับในการปฏิบัติงาน
 (63) เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา (64) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และ

ศิลป์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา (65) มีความเด็ดขาดและมีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (66) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (67) มีความสามารถในการบังคับตนเองได้ และ (68) มีความรู้ความเข้าใจในสาขาวิชาชีพอย่างดีและชัดเจน สาเหตุที่ตัวชี้วัดที่ 1 “คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร” ได้ข้อค้นพบ 68 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เนื่องจากตัวบ่งชี้ทั้ง 68 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่มีความเห็นว่าคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือมีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ มีความฉลาด และมีความเชื่อมั่นในตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของเครทอน (Kreitton) ที่เน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดี ต้องมีลักษณะของใจผู้พบเห็น ตัดสินปัญหาทันทั่วทั้งที่ มีความกล้าหาญ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด สอดคล้องกับแนวคิดของซาชส์ (Sachs) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี และต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องมีความพิเศษซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) หมายถึงความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจและมีความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงานวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน สอดคล้องกับแนวคิดของสแตท และคนอื่นๆ (Stadt and others) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี คือ คำนี้ถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่ฟังของคนอื่น มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สอดคล้องกับแนวคิดของสโตกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ มีพื้นฐานทางสังคม คือเป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี มีสติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี บุคลิกภาพเป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ คุณลักษณะทางสังคมเป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ท (Trewatha

and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำได้แก่ มีความสามารถที่จะร่วมงาน มีความสามารถในการวินิจฉัย และมีความสามารถทางสติปัญญา สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำได้แก่ ความเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลา และภาษาพูด กล่าวคือถ้าทำ ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิท (Griffiths) ที่ได้รับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหารว่า ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี โดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ 2) การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือคือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหา และต้องการความช่วยเหลือ 5) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการพูดชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 6) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย 7) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่าผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับผู้นำที่มีคุณภาพ คือ 1) การมองการณ์ไกล (perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์และยุทธวิธี และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี 2) มีหลักการ

(principle) ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ 3) หลักในการทำงาน (platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวางแผนหรือมาตรฐานในการทำงาน 4) หลักการปกครอง (politics) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะของการเป็นนักปกครอง คือ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้ ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของภิญโญ สาธร ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ กล้ารับผิดชอบ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ รู้จักเลือกใช้คน ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยเมื่อล่าช้าหรือผิดพลาด หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณบีบบังคับ ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะเหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ รู้จักถนอมน้ำใจคน สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำประกอบด้วย 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (background and experience) ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหารโดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ คือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความตรงต่อเวลา และมีความรับผิดชอบต่อองค์กร งาน และลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของอำนาจ วีรวรรณ ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ไว้ดังนี้ 1) ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น 2) ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธา และบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย 3) ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจ และมีความมานะพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น และยอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะเป็นงานหนักก็ตาม สอดคล้องกับแนวคิดของคณัย เทียนพุดม ที่ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ 1) การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริง และมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม 2) ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มี

ความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการเจรจาใจ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ชั้นสูง 5) มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและ 6) มีความรับผิดชอบ ประณีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และมีความสามารถในการประสานประโยชน์ สอดคล้องกับแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี คือ 1) แสดงความเป็นของแท้ (authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ 2) การมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิจารณา สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์ และสร้างภาพ (image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ 3) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น 4) แสดงความใส่ใจ (focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่องไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่านั้นหมดการจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก 5) สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ 6) มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (communication and people skill) การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจและใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ และ 7) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้น อยู่เสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วยมีความรู้ด้านวิชาชีพ เป็นอย่างดี มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี และมีประสบการณ์ในการบริหารและคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยมีสติปัญญาฉลาด รับผิดชอบ รับผิดชอบ มีความกล้า แบนเบียน เด็ดขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันควรมี

คุณสมบัติดังนี้ 1) มองกว้างไกล อย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์(vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์(analyze situations)เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม 3)ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสังคมทั้งภายในและภายนอก และภายในองค์กรทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี 5)ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากรสรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะ ความอดทนอดกลั้นใจความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของอริกรม์ ณ นคร ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ คือ 1) สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด และ 2) สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่ มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ มีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ 1) ความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาด และไหวพริบดี มีความอดทนอดกลั้น อดทนอดกลั้น มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย 2) มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญคือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ คุณลักษณะทางด้านการสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม

ร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสาน
 ทีมงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง
 แก้วแดง ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะคือเป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม และ
 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ
 สถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่
 กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ได้แก่ 1)
 ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร (professional effectiveness) ได้แก่ 1.1) การรับรู้ด้วยตนเอง
 ค่านิยม ความเชื่อ และการเชื่อมโยงความคิดทฤษฎี สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและข้อจำกัด
 ของตนเองในการเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารไปสู่ระดับการปฏิบัติ 1.2) การประเมินศักยภาพ
 ตนเอง ประเมินเป้าหมายการทำงาน วิธีการทำงาน การดำเนินงานตลอดจนวิธีการบริหารงานที่
 นำไปสู่ความสำเร็จ 1.3) ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาดตนเองอยู่เสมอ วางเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนา
 ตนเองอย่างต่อเนื่อง 1.4) การจัดระบบตนเอง มีการลำดับความสำคัญของภาระงาน มีเป้าหมายใน
 การทำงานและพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 1.5) การดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเอง
 สร้างสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพตนเองให้แข็งแรง ทั้งทางด้านร่างกายและด้านอารมณ์

2) ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (interpersonal relations) 2.1) ความสามารถในการสื่อสาร
 มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 2.2) การบริหารความ
 จัดแย้ง สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 2.3) ประเมินการทำงานเพื่อ
 ประเมินประสิทธิภาพ ประเมินผลการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนานุเคราะห์

3) ความสามารถในการบริหารการศึกษา (educational leadership) ประกอบด้วย 3.1) การสร้าง
 วิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
 3.2) ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน เข้าใจแนวคิดในด้านการจัดการเรียนการสอนอย่าง
 ชัดเจนรวมทั้งการนำไปใช้ในชั้นเรียนเพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน 3.3) การกระจาย
 อำนาจความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบริหาร และความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับ
 ความสามารถของแต่ละบุคคลให้กับผู้ร่วมงาน 3.4) ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการ
 พัฒนาการเปลี่ยนแปลง ใช้แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
 อย่างต่อเนื่อง 4) ความสามารถในการวางแผนการทำงาน (planning and accountability)
 ประกอบด้วย 4.1) การจัดเก็บหลักฐานการทำงาน มีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการ
 ประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน 4.2) การวางแผนการทำงานร่วมกัน วางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุ
 เป้าหมายที่วางไว้ 4.3) การจัดสรรทรัพยากร ระดมทรัพยากรทุกด้านตั้งแต่ทรัพยากรบุคคล วัสดุ
 อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ

สมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน ควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1.1) สนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น 1.2) สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน 1.3) สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายเข้าใจ 1.4) ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 1.5) ปรับระบบการบริหารงานโรงเรียนให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 1.6) ร่วมมือกับทุกฝ่ายจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 1.7) ติดตาม ประเมิน และตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 1.8) นำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 1.9) ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน

2) ภาวะผู้นำในการสอน 2.1) ร่วมวางแผนการสอนกับครู โดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน แนวโน้มปัจจุบัน และนโยบายสาธารณะ 2.2) วางแผนร่วมกับครูในการทำกิจกรรมและการให้บริการนักเรียนเพื่อสนองความต้องการด้านสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาการของนักเรียน

3) ภาวะผู้นำในองค์การ ประกอบด้วย 3.1) จัดทำแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 3.2) ประยุกต์ใช้ทักษะการจัดการ และกระบวนการกลุ่มเพื่อกำหนดบทบาทมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 3.3) สื่อสารอย่างมีทักษะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การแสวงหาฉันทมติ และแก้ไขข้อขัดแย้ง 3.4) ติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงาน ทำการปรับแผนเมื่อจำเป็น 3.5) บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 3.6) ระบุและวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรทางการเงินของโรงเรียน 3.7) วางแผนงบประมาณ ติดตาม และรายงานภารกิจของโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใสและรับผิดชอบ 3.8) ดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นิเทศ ประเมินผล และบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีความรับผิดชอบ 3.9) จัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สวงาม ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ 3.10) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียน 3.11) บริหารโรงเรียนโดยยึดตามกรอบของระเบียบ กฎหมาย นโยบายระดับต่าง ๆ 3.12) สร้างระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 3.13) จัดทำแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 3.14) ติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และกระบวนการดำเนินงาน ทำการปรับแผนเมื่อจำเป็น 3.15) วางแผนงบประมาณ ติดตาม และรายงานภารกิจของโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใสและรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียน

ผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดัชนีแสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติ หรือทักษะ มาตรฐานที่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา เป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาท และพร้อมที่จะปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมคิดโดยประชาคมโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ดัชนีด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวางแผนกลยุทธ์ และการนำไปสู่การปฏิบัติ 2) ดัชนีด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า 2.1) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ และภารกิจของโรงเรียนกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ 2.2) มีการใช้ประเพณี เรื่องราว และกิจกรรมในการสื่อสารวิสัยทัศน์ และภารกิจของโรงเรียน 2.3) แนวคิดของวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป็นแนวคิดร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน 2.4) การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน 2.5) มีการสนับสนุนให้วิสัยทัศน์เป็นจริง โดยอาศัยการสนับสนุนจากทุกฝ่าย 2.6) สื่อสารความก้าวหน้าของวิสัยทัศน์ และภารกิจ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ 2.7) ในการพัฒนาโรงเรียน ต้องให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน 2.8) ใช้วิสัยทัศน์ในการกำหนดขอบข่ายโปรแกรมหรือหลักสูตร แผน และการปฏิบัติงาน และ 2.9) วางแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย 2.10) มีการตรวจ ประเมิน และทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการปฏิบัติงานตามแผน และมาตรฐานที่ 3) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน โดยสร้างความมั่นใจว่าจะบริหารองค์การ ปฏิบัติการ และใช้ทรัพยากรเพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้อย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วย 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า 3.1) มีความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ การสอน และพัฒนาการของนักเรียน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจทางการบริหาร 3.2) มีการออกแบบวิธีปฏิบัติงานและจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสให้การเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ 3.3) มีการตระหนัก ศึกษา และประยุกต์แนวโน้มน่าสนใจอย่างเหมาะสม 3.4) แผนปฏิบัติการ และวิธีทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายมีความเหมาะสม 3.5) การร่วมเจรจาต่อรอง และข้อตกลงตามสัญญาต่าง ๆ ของโรงเรียนได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ 3.6) มีการใช้เครื่องจักร เครื่องมือ และระบบสนับสนุนอย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3.7) บริหารเวลาเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายมากที่สุด 3.8) มีการนำทั้งปัญหาและโอกาสมาพิจารณา 3.9) สามารถเผชิญปัญหา และแก้ไขอย่างทันที่ 3.10) จัด

ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และวัสดุเพื่อบรรลุเป้าหมายโรงเรียน 3.11) มีการตรวจสอบระบบของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และปรับให้ตรงตามความต้องการ 3.12) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลต่อโรงเรียน 3.13) มีการแบ่งความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มความเป็นเจ้าของ และความสามารถในการตรวจสอบ 3.14) ใช้ทักษะการกำหนดกรอบของปัญหา และแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ 3.15) ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ 3.16) ใช้ทักษะกระบวนการกลุ่ม และการหาฉันทมติอย่างมีประสิทธิภาพ 3.17) ใช้ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของครูสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทย ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของครูสภา 2540” ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของครูสภา 2540 คือ มาตรฐานที่ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา มาตรฐานที่ 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ มาตรฐานที่ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มาตรฐานที่ 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ มาตรฐานที่ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร มาตรฐานที่ 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีระบบ มาตรฐานที่ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา มาตรฐานที่ 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และมาตรฐานที่ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ คือ ข้อรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ ข้อความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อจะมีสติจะพูดจริง ทำจริง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวดี สิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนิคมน้ำอุ่น จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยส่วนรวม และจำแนกสถานภาพกรรมการสถานศึกษาได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและราย

ด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษ พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้นช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พุดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม มีความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรมมีความสุจริต เมตตากรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธวัชชัย ปุณทริกกุล ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังคมลพหลนกรราชสีมา ตามทัศนะของครู ในด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริการสังคม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังคมลพหลนกรราชสีมา ตามทัศนะของครู เป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเฉลี่ยรวมทุกด้านพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริการสังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีวะ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ/ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการบริหาร และการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในระดับมากโดยเฉพาะการบริหารโดยยึดประโยชน์และคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก การยึดหลักคุณธรรมและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเน้นการบริหารวิชาการ การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในประเด็นหลัก ๆ และสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในระดับมาก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความรับผิดชอบในการกิจของโรงเรียน เป็นต้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิติมา เทียนทอง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า สอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูลริช

คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ มี 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในหลักการ มีค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ มี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวุฒิชัย วรชิน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจามจุรี จำเมือง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่าความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มน้ำหนักคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Meneses – Trejo ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียน กลุ่ม

ตัวอย่างเป็นผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย (California) เพื่อศึกษาทักษะเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูง กับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำมักขาดความรอบคอบ ไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง ขาดมนุษยสัมพันธ์ และละเลยต่อเทคโนโลยี ส่วนผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูง จะมีลักษณะตรงกันข้าม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าส่งผลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Sweatt ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศิลปะภาวะผู้นำอันนำไปสู่ความสำเร็จของผู้นำทางการศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักการศึกษา 6 คน ที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการศึกษา เพื่อดูศิลปะภาวะผู้นำที่บุคคลดังกล่าวแสดงออก การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์ สังเกต วิเคราะห์เอกสารและหาข้อสรุปจากผู้ที่เกี่ยวข้อง แนวทางการวิเคราะห์เบื้องต้นใช้การจัดกลุ่มข้อมูลแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ตามหัวข้อหลัก 3 ประเภทคือ บุคคล ความสัมพันธ์ และองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ตามความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จากการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากเอกสารพบว่าผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิธีการ มีเครื่องมือ มีกรอบการทำงานที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์จึงทำให้เกิดภาวะผู้นำทางการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 2 “คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน” จากผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วย 25 ตัวบ่งชี้คือ (1) ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อและประเพณีปฏิบัติในสังคมอย่างต่อเนื่อง (2) สืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนประเพณีต่าง ๆ ในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง (3) คำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (4) นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทั้งทางด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (5) ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงาม (6) มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (7) ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา (8) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของสังคมในภาพรวม เพื่อนำวัฒนธรรมมาประกอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น (9) ฝึกฝนอบรมผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม (10) สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้ดำเนินงานด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (11) สามารถสร้างกิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน (12) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์กรด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (13) ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับความ

ต้องการของชุมชน (14) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน (15) มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ (16) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ (17) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา (18) สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอก ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน (19) มีการติดต่อสื่อสารกับผู้แทนของแต่ละกลุ่มในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ (20) ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน และสร้างความยอมรับเชื่อถือของชุมชน (21) เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน (22) ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชนเพื่อให้เข้ามสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและนักเรียนของโรงเรียน (23) มีทัศนคติว่าความแตกต่างของบุคคลเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน (24) บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนอยู่เสมอ และ (25) เป็นผู้ที่มีบริบท สาเหตุที่ตัวชี้วัดที่ 2 “คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน” ได้ข้อค้นพบ 25 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เนื่องจากในสภาพของสังคมไทยผู้บริหารสถานศึกษาจะทำหน้าที่เป็นผู้นำของโรงเรียนทางด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรมและก่อให้เกิดเป็นความสัมพันธ์กับชุมชน เพราะการเป็นผู้นำของโรงเรียนทางด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรมต้องมีความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ ความเชื่อถือ ความมีฐานะและความสามารถที่จะร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่ง ฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ คือเป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่ แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถในการบริหารการศึกษา ได้แก่ ชุมชนสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนโดยใช้กิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ 2) ด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน (community leadership) ได้แก่ 2.1) สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอกทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน 2.2) ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชน

และภาคเอกชนเพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและนักเรียน 2.3) เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน 2.4) ตระหนักในพื้นฐานความคิดของชุมชน ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และ 3) ความสามารถในการในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (religious, cultural, and ethical leadership) ได้แก่ 3.1) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์การด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม 3.2) ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติในสังคม 3.3) ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา และ 3.4) ส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ประกอบด้วย 1) เป็นตัวแบบในทางจริยธรรม โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 2) ส่งเสริมพฤติกรรมความมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตภายในโรงเรียน 3) แสดงความชื่นชอบและเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน 4) แสดงความรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครู เขตพื้นที่ และสาธารณะในการจัดการศึกษาให้มีความเสมอภาค ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดังนี้แสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทัศนคติ และ 3) ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ได้แก่ มาตรฐานที่ 2) คือผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการสนับสนุน บำรุง ส่งเสริมวัฒนธรรมและโปรแกรมการศึกษา (หลักสูตร) ของโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร ประกอบด้วย ด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้ คือ ความแตกต่างของบุคคล เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน มาตรฐานที่ 4) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกในชุมชน ตอบสนองต่อความต้องการ และความสนใจที่แตกต่างกันของชุมชน และระดมทรัพยากรจากชุมชน ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ 1.1) เรื่องราวและแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโรงเรียน 1.2) เงื่อนไข และพลวัตรของความแตกต่างของโรงเรียน 1.3) ทรัพยากรในชุมชน 1.4) ความสัมพันธ์ของชุมชนกับกลยุทธ์การตลาด 1.5) ตัวแบบที่ประสบความสำเร็จของโรงเรียน ครอบครัว ธุรกิจ ชุมชน รัฐบาล และมหาวิทยาลัยที่เป็นเครือข่าย 2) ด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้ 2.1) โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับชุมชน

2.2) การร่วมมือและการสื่อสารกับผู้ปกครองหรือครอบครัว 2.3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครอบครัวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.4) ความแตกต่างหลากหลาย มีประโยชน์ต่อโรงเรียน 2.5) ผู้ปกครองหรือครอบครัวมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้แก่บุตรหลาน 2.6) เชื่อว่าผู้ปกครองหรือครอบครัวรักและปรารถนาดีต่อบุตรหลานของเขามากที่สุด 2.7) ทรัพยากรของผู้ปกครองหรือครอบครัว และชุมชนต้องนำมาสนับสนุนการศึกษา 2.8) การได้รับข้อมูลข่าวสารจากโรงเรียนของชุมชน 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่กระบวนการ และร่วมในกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า 3.1) การสื่อสารอย่างชัดเจนกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ และการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น มีความสำคัญเป็นลำดับแรก 3.2) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน 3.3) มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเอาใจใส่ ความคาดหวัง และความต้องการของครอบครัว ชุมชนอย่างสม่ำเสมอ 3.4) ภาครัฐกิจ ภาควิชาการ ภาควิชาการเมือง ภาควิชาการบริการ และองค์กรต่าง ๆ ล้วนมีบริบทเฉพาะ 3.5) มีความเชื่อถือต่อบุคคล หรือกลุ่มคนที่อาจมีความขัดแย้งกัน 3.6) โรงเรียน และชุมชนต่างเป็นทรัพยากรของกันและกัน 3.7) ทรัพยากรที่ได้รับจากชุมชน ช่วยแก้ปัญหาของโรงเรียนและช่วยให้บรรลุเป้าหมาย 3.8) มีการสร้างความมีส่วนร่วมกับภาครัฐกิจในพื้นที่ สถาบันอุดมศึกษา ชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่โปรแกรมการเรียนการสอน และสนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน 3.9) นำบริการของครอบครัวมาบูรณาการเข้ากับโปรแกรมของโรงเรียน 3.10) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค 3.11) มีการยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่าง 3.12) มีการส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลกับสื่อต่าง ๆ 3.13) มีโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่กว้างขวาง 3.14) มีการใช้ทรัพยากร และงบประมาณอย่างเหมาะสม และชาญฉลาด 3.15) สร้างความร่วมมือกับชุมชนเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร และ 3.16) ให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาทักษะการร่วมมือและมาตรฐานที่ 5) คือ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการแสดงออกอย่างชัดเจน มั่นคง ยุติธรรม และมีจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ดัชนีด้านความรู้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ 1.1) เป้าหมายของการศึกษา และบทบาทของภาวะผู้นำในสังคมสมัยใหม่ 1.2) มุมมองและกรอบความคิดต่าง ๆ ทางด้านจริยธรรม 1.3) คุณค่าของความแตกต่างในโรงเรียน 1.4) ปรัชญา และประวัติศาสตร์การศึกษา 2) ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้ 2.1) อุดมคติเกี่ยวกับความดีงาม 2.2) หลักการในกฎหมายที่ว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพ 2.3) สิทธิของนักเรียนทุกคนที่พึงได้รับการศึกษาแบบไร้ค่าที่มีคุณภาพ 2.4) นำหลักจริยธรรมมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ 2.5) ให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของบุคคล 2.6) ยอมรับผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการส่งเสริมหลักการและการกระทำของบุคคล 2.7) ใช้อิทธิพลของตำแหน่งในการให้บริการนักเรียนและครอบครัวอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

2.8) เอาใจใส่ต่อโรงเรียน 3) คำนึงด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ และร่วมในกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจว่า 3.1) มีการศึกษาค่านิยมของบุคคลและค่านิยมในวิชาชีพ 3.2) แสดงให้เห็นถึงคามมีจริยธรรมส่วนตัวและจริยธรรมทางวิชาชีพ 3.3) แสดงให้เห็นถึงคามมีคุณค่า ความเชื่อ ทศนคติ เพื่อกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานให้มีผล 3.4) แสดงบทบาทการเป็นแบบอย่าง 3.5) ยอมรับภาระหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน 3.6) ตระหนักในการปฏิบัติงานของตนที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่น 3.7) มีการใช้อิทธิพลของตำแหน่งเพื่อสนับสนุนโปรแกรมการศึกษามากกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล 3.8) มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นธรรมเสมอภาค ให้เกียรติ และเคารพ 3.9) มีการรักษาความลับ และพิทักษ์สิทธิของนักเรียนและบุคลากร 3.10) เป็นผู้ที่ไม่ไวต่อความแตกต่าง แสดงความพึงพอใจต่อความแตกต่างในโรงเรียน 3.11) ยอมรับและนับถือการมีอำนาจตามกฎหมายของบุคคลอื่น 3.12) มีการศึกษาและพิจารณาค่านิยมที่ดำรงที่อาจแตกต่างกันของชุมชน 3.13) มีการคาดหวังให้บุคลากรในโรงเรียนแสดงความซื่อสัตย์ และมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม 3.14) มีการนำโรงเรียนไปสู่การตรวจสอบของชุมชน 3.15) มีการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ และข้อตกลงในสัญญาต่าง ๆ ที่โรงเรียนเกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 คือ มาตรฐานที่ 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน และมาตรฐานที่ 9) ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้ายด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนรวม และจำแนกตามขนาดของ

โรงเรียน มีทักษะต่อ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศราวุฒิ สิทธิราช ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทักษะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออินทมน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยส่วนรวม และจำแนกสถานภาพกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอน และตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษา พัฒนาองค์กร รักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ 2) ด้านบุคลิกภาพ รู้จักประมาณตนเอง เป็นคนเปิดเผย แต่งกายสะอาด เรียบร้อย และเหมาะสม มีความหนักแน่น กระตือรือร้นช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักยกย่องชมเชย สุขภาพจิตดี อารมณ์ขัน พุดคุยได้ทุกสถานการณ์ 3) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร มีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การมอบหมายงาน การวางแผนงาน การกำกับติดตาม มีความรู้เรื่องสื่อการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนทุกเรื่อง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสุจริต เมตตา กรุณา ตรงต่อเวลา เสียสละ มีใจหนักแน่น มีความวิริยะอุตสาหะ มีความยุติธรรม สุขภาพ พึ่งตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของรัชชัย ภูณทริกกุล ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังกัดมณฑลนครราชสีมา ตามทักษะของครู ในด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริการสังคม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังกัดมณฑลนครราชสีมา ตามทักษะของครูเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเฉลี่ยรวมทุกด้านพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริการสังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีระ รุญเจริญ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ/ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการบริหาร และการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในระดับมาก โดยเฉพาะการบริหารโดยยึดประโยชน์และคุณภาพของนักเรียน

เป็นหลัก การยึดหลักคุณธรรมและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเน้นการบริหารวิชาการ การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในประเด็นหลัก ๆ และสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในระดับมาก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ และเที่ยงธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความรับผิดชอบในการกิจของโรงเรียน เป็นต้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมศรี สุ่มมัตย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ และด้านสติปัญญาและความสามารถ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวราภรณ์ สายใจ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 8 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านผู้นำทางจริยธรรม ด้านผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำทางเทคโนโลยี ด้านผู้นำทางวิชาการ ด้านผู้นำทางการประสานความสัมพันธ์ ด้านผู้นำการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำทางการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และประสิทธิผลของการบริหารงาน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจามจุรี จำเมือง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนา

โรงเรียนและสังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเวสต์ (West) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ของครูที่มีต่อการมีภาวะผู้นำของครูใหญ่จากกรณีศึกษาที่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนกลาง ที่เข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 โรงเรียนโดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและตามการรับรู้ของครู การรวบรวมข้อมูลอาศัยการสำรวจ การสัมภาษณ์ และการสังเกตจากการศึกษาทำให้ค้นพบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนทั้ง 2 แห่งมีทั้งปัจจัยที่คล้ายกันและปัจจัยที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมแต่ละแห่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลสูงสุด และอาจเป็นอุปสรรคขัดขวางการพัฒนาโรงเรียนหากมิได้นำมาศึกษาวิเคราะห์อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และไม่บรรจุเข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การปฏิรูปโรงเรียน 2) ครู ผู้บริหาร และผู้ปกครองเข้าร่วมในโครงการนี้ 3 ปี แต่มีครูจำนวนเล็กน้อยที่เห็นว่าตนเองได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครูส่วนใหญ่เห็นว่าตนไม่ค่อยมีส่วนเกี่ยวข้องและเห็นว่าการบริหาร หรือ การใช้ภาวะผู้นำโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมิได้ช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จแต่ประการใด 3) บุคลากรทางการศึกษาเชื่อว่าผู้บริหารโรงเรียนแห่งที่ 1 พยายามที่จะให้โอกาสในการออกความเห็น และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มิได้ทำให้กลุ่มบุคลากรทางการศึกษามีโอกาสออกความคิดเห็นเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของคิม (Kim) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกล่าวนำว่า โรงเรียนทั้งหลายต่างก็ประสบปัญหานักเรียนมีผลการเรียนตกต่ำ และคุณภาพของโรงเรียนลดลง สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การกระจายอำนาจการศึกษา โดยใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งมุ่งถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจจากเขตพื้นที่มายังโรงเรียน และสร้างระบบการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการจัดการกับสิ่งที่มักถูกจำแนกออกจากกัน คือ ภาวะผู้นำกับโครงสร้างองค์การ โดยให้ใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวช่วยเชื่อมโยงการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน และให้เชื่อมโยงองค์ประกอบ 4 ประการต่อไปนี้ทั้งโดยตรงและโดยผสมผสานซึ่งแบ่งได้ 3 คู่ คือ 1) เชื่อมโยงโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้ากับภาวะผู้นำทางการพัฒนาโรงเรียน 2) เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) เชื่อมโยงวัฒนธรรมของโรงเรียนเข้ากับความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียน การวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องจำนวน 35 คน จาก 10 เขตพื้นที่การศึกษาของสหรัฐอเมริกา แคนาดา และ 1 แคว้นในออสเตรเลีย ผลการวิจัยได้สนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นการบริหารที่รูปแบบหนึ่งแต่มีผลต่อภาวะผู้นำของโรงเรียนไม่มากนัก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่พบว่ามีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำของโรงเรียน ภาวะผู้นำของโรงเรียนมีบทบาทสูงต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนมี

อิทธิพลสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียน ความสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการของภาวะผู้นำ และองค์ประกอบอื่นๆ ของการปรับโครงสร้างมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียนสูง ความสำเร็จของการปฏิรูปเป็นผลลัพธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นพลวัตระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุดในการใช้การบริหารรูปแบบนี้คือต้องพยายามประสานและเชื่อมโยงภาวะผู้นำของโรงเรียนเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรจะมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่าความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มน้าวใจคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตัวชี้วัดที่ 3 “คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ” จากผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วย 25 ตัวบ่งชี้ คือ (1) มีความสุขุม เยือกเย็น (2) รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง (3) มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดัน (4) มีการวางตนเหมาะสมกับกาลเทศะ (5) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และรู้จักการประนีประนอม (6) มีวาจาสุภาพเรียบร้อย (7) มีบุคลิกลักษณะดี สุภาพเรียบร้อย น่าเคารพ เชื่อถือ และศรัทธา (8) มีอารมณ์ดี มีชีวิตชีวา ร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส (9) มีการพูดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน เข้าใจง่าย (10) เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน (11) มีวาทศิลป์ในการพูด (12) มีความเสมอต้นเสมอปลาย (13) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (14) มีความจริงใจ (15) มีความเป็นมิตร (16) เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (17) มีใจกว้าง มีอัธยาศัยดี และมีน้ำใจ (18) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (19) แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ (20) ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและให้เกียรติแก่บุคลากรทุกคน (21) มีความคล่องตัวทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว (22) เป็นกันเองไม่ถือตัว (23) มีสุขภาพจิตดี (24) เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ และ (25) มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง สาเหตุที่ตัวชี้วัดที่ 3 “คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ” ได้ข้อค้นพบ 25 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสังคมไทยในปัจจุบัน ซึ่งต้องการความประนีประนอม ความเข้าใจกัน และการยอมรับซึ่งกันและกัน มากกว่าการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่กล่าวว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติคือ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ สอดคล้องกับแนวคิดของเครทอน (Kreiton) ที่กล่าวว่า

ลักษณะผู้นำที่ดี คือ เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา นอบน้อม มีอารมณ์มั่นคง เสมอต้นเสมอปลาย สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ ความมีชีวิตชีวาและอดทน (vitality and endurance) หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความตื่นตัว คล่องแคล่วว่องไว สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นาน ๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้ สอดคล้องกับแนวคิดของสแตท และคนอื่น ๆ (Stadt and others) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี คือ แข็งแรงและมีสุขภาพดี สอดคล้องกับแนวคิดของสโตกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ท (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดี ได้แก่ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความสามารถในการพูด สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ คือความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิธ (Griffiths) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ 1) การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการพูดชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันมีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 2) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไม่วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่าผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของภิญโญ สารธร ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล หนักแน่นไม่หุบเบา รับฟังจากทุกฝ่าย มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิดโดยเหมาะสม ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย ง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้ ชมนคนเป็น และขยันหมั่น ไม่ดุด่า หรือกล่าวพร่ำวาทใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ รู้จักถนอมน้ำใจคน รู้จักสร้างและระวังรักษานุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิด

ของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ คือ ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (personality and interest) ได้แก่มีความกระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และมีความเชื่อมั่นในตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของวิเศษ พิพัฒน์บุญโงะพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ คือ รักษาสุขภาพและออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ และมองโลกในแง่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้หน้าที่ดีได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี คือบุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม 2) มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี คือมีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน 3) มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี คือ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน สอดคล้องกับแนวคิดของอภิรมย์ ณ นคร ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ คือ สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางกายและจิตใจ มีบุคลิกภาพดี มีอารมณ์ขัน และไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ มีสุขภาพดี (healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ สุขภาพจะเป็นเครื่องส่งเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่ 1) บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วยรูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวาร่าแรง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ 2) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน และมีวินัย 3) บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร ที่ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ คือ คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาดและความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง ที่ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะ

เปลี่ยนไปโดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ คือ เป็นผู้อำนวยการความสะอาดที่เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย (Tasmanian Principal Institute : TPI) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงาน ประกอบด้วย 1) ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร (professional effectiveness) ได้แก่ 1.4) การดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเอง สร้างสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพตนเองให้แข็งแรงทั้งทางด้านร่างกายและด้านอารมณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำในองค์กร และภาวะผู้นำทางจริยธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามดัชนีแสดงคุณลักษณะ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวาย ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้านสูงสุดได้แก่ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีบุคลิกที่ดีน่าเลื่อมใส และมีลักษณะเด่นที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม 3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุนีย์ บุญทิพย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูในคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และ 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัชนาท พรหมมาลุน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่ครูผู้สอนและลูกจ้างประจำต้องการโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้

ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้าย ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมศรี สุ่มมาตย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ และด้านสติปัญญาและความสามารถ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวุฒิชัย วรชิน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูพึงประสงค์ 7 ด้าน ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านครอบครัว และด้านส่วนตัว

ตัวชี้วัดที่ 4 “คุณลักษณะด้านความรู้” จากผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วย 17 ตัวบ่งชี้ คือ (1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร (2) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล การประเมินผลและยุทธศาสตร์ในการประเมินผล (3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูลและยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล (4) มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ ๆ (5) มีความรู้ทางด้านการบริหาร การศึกษาทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ (6) มีความรู้ทางด้านวิชาชีพ และด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปเป็นอย่างดี (7) มีความรู้เรื่องการปฏิรูปการศึกษา การประเมินภายในและการประกันคุณภาพการศึกษา (8) มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการบริหารจัดการในโรงเรียน (9) มีความรู้เกี่ยวกับกรอบภารกิจของสถานศึกษาและการบริหารงานในสถานศึกษา (10) มีความเป็น ผู้นำทางวิชาการ (11) เป็นผู้ที่แสวงหาความรู้และพัฒนาความรู้อยู่เสมอ (12) มีความรอบรู้ (13) มีสติปัญญาเฉียบแหลม (14) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อการบริหารจัดการ (15) มีไหวพริบปฏิภาณดี (16) มีความสามารถในการทำงาน และ (17) มีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ สาเหตุที่ตัวชี้วัดที่ 4 “คุณลักษณะด้านความรู้” ได้ข้อค้นพบ 17 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นคุณลักษณะด้านความรู้ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสังคมไทยในปัจจุบัน ซึ่งต้องมีความรอบรู้ในทุกด้าน ทั้งความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา และความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเครทอน (Kreitton) ที่กล่าวว่าลักษณะผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ดี สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่าคนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้พิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) หมายถึง ความเฉียบแหลม มีความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์ อยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ มีสติปัญญาและความสามารถ คือ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธาและนิวพอร์ท (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำได้แก่ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการวินิจฉัย มีความสามารถทางสติปัญญา และมีความสามารถในการทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ คือ ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่าผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะด้านอาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว คือ 1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความจงรักภักดี เป็นผู้มีความเสียสละไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของวิเศษณ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็น ผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับ แนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ คุณลักษณะด้าน วิชาการ ประกอบด้วย มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี และมีความรู้ด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปดี สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ มีความรู้และประสบการณ์ (knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงาน ในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์ สอดคล้อง กับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่กล่าวว่าผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน ควรมีคุณสมบัติดังนี้ 1) มองกว้างไกล อย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มี วิสัยทัศน์(vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (strategic management) ได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญใน การกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน 2) สามารถที่จะ วิเคราะห์สถานการณ์ (analyze situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้ บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม 3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสังคมทั้งภายนอก และภายในองค์กรทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร ที่ได้รับมาอีกด้วย 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิจัยเกี่ยวกับบุคลากร ในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะ ความอดิศักดิ์ใจความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ที่ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วย ด้าน การศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร และด้านประสบการณ์ของ ผู้บริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาใน ปัจจุบันจะเปลี่ยนไปโดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ คือ ความเป็นผู้นำทาง

วิชาการที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดัชนีแสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ สำหรับดัชนีด้านความรู้ ได้แก่ 1) มีความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษาทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ 2) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล 3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร 4) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล การประเมินผล และยุทธศาสตร์ในการประเมิน 5) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 6) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการบริหารจัดการในโรงเรียน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของพิสุทธิ์ แจ่งคำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย เกี่ยวกับคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านลักษณะนิสัย ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครู – อาจารย์ โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านลักษณะนิสัย ด้านการเป็นผู้นำ และด้านความรู้ทางวิชาการ พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัยนาท พรหมมาลุน ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่ครูผู้สอนและลูกจ้างประจำต้องการโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของรัชชัย ปุณทริกกุล ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่

พึ่งประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครู ในด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริการสังคม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครูเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเฉลี่ยรวมทุกด้านพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริการสังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้าย ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมศรี สุ่มมาตย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ และด้านสติปัญญาและความสามารถ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่าความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มโน้มใจคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตัวชี้วัดที่ 5 “คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม” จากผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วย 21 ตัวชี้วัดย่อย คือ (1) มีความโปร่งใส (2) มีความซื่อสัตย์สุจริต (3) มีความเมตตากรุณาเอื้ออาทรต่อผู้อื่น (4) มีใจเป็นธรรม และมีความยุติธรรม (6) มีความอดทนต่อความยากลำบาก (6) ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (7) มีความเสียสละ อุทิศตนและเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (8) มีวินัยในตนเอง (9) มีความหนักแน่น และมีสัจจะ (10) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (11) มีความรับผิดชอบ (12) นำหลักธรรมคำสอนทางศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหาร (13) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม (14) รู้บทบาทของตน (15) เป็นคนตรงต่อเวลา (16) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (17) ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการทำงาน (18) ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทุกคน (19) สนับสนุนให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในงาน (20) มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และ (21) มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ

สาเหตุที่ตัวชี้วัดที่ 5 “คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม” ได้ข้อค้นพบ 21 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสังคมไทยในปัจจุบัน ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเป็นอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ทั้ง 21 ตัวบ่งชี้ ในระดับที่สูงมาก เพื่อต่อสู้กับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่เกิดขึ้น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเครทอน (Kreitton) เน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดีต้องมีเมตตาจิต ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา เป็นกลางโดยไม่เอียง มีศีลธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับคำตำหนิโดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่นไม่ทอดทิ้งในการปฏิบัติหน้าที่ สอดคล้องกับแนวคิดของสแตท และคนอื่น ๆ (Stadt and others) ได้สรุปว่าลักษณะของผู้นำที่ดีคือ มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธา และนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถที่จะร่วมงาน มีความรับผิดชอบ และมีความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ คือ ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้ ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความ

ทะเยอทะยาน สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิท (Griffiths) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คือ 1) การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหา และปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือคือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 4) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตร เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของแม็กนุสัน (Magnuson) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ คือ คุณลักษณะส่วนตัวประกอบด้วย คือ มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของภิญโญ สารท ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะ คือ ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และเวลาอันเหมาะสมหนักแน่น ไม่หุนเหิน รับฟังจากทุกฝ่าย มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ซื่อสัตย์และสุจริต ตรงต่อเวลา ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้ผู้น้อย รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส ละเว้นจากการประพฤติชั่วซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำ คือ ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (personality and interest) ได้แก่มีความกระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของวิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะที่สำคัญ คือการรักษาระเบียบวินัย มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต มีความตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบต่อองค์กร งาน และลูกค้า และประหยัดให้องค์กรอย่างสมเหตุสมผล สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่ได้กล่าวถึงผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มี

คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง ไม่ว่าจะเป็นทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับแนวคิดของอริสม์ ณ นคร ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ คือ สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่ มีศีลธรรมจรรยา ซื่อสัตย์และมั่นคง มีเหตุผล และมีความยุติธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร วรตบากร และสุพิชญา ชีระกุล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ คือ มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้มีพฤติกรรมแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของบุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ คือ 1) ความซื่อสัตย์ คือ ความตั้งใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอดุสาหะวีริยะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ 2) ความน่าเชื่อถือ เป็นความรู้สึกลักษณะหนึ่งที่มีต่อบุคคลหรือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำเกิดจากความรู้ ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบ และความเป็นมิตรของผู้นำ ฯลฯ 3) ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงเสมอว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีปัญหาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดสามารถแก้ไขและปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมได้ คนจะทำงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่การสอนงาน การชี้แนะ และการจูงใจให้ยอมรับหลักการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานก่อน การมองคนในแง่ดีทำให้คนมีกำลังใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล 4) ความมีเหตุผล ผู้นำต้องเป็นคนรอบรู้ที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์ ข้อมูลที่รับมาจากการฟัง การอ่าน และตรวจสอบแหล่งข่าวข้อมูลอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้ความคิดเกิดจากเหตุโยงไปหาผลและการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ ผู้นำเป็นผู้รู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่าผลอะไรตามมา หรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์การต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร 5) ความรับผิดชอบ แนวคิดในปัจจุบัน ถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการพัฒนาบุคคลมิใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้เองพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ คำพูดและการกระทำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้นำหากผู้นำขาดพฤติกรรมนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่หรือไม่ใช้ขีดความสามารถในตัวเองทั้งหมดให้กับการทำงาน 6) ความสามารถที่พึงพาได้ เป็นความสามารถมาทำงานในองค์การและความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การงานที่สำเร็จลงได้มิใช่ด้วยความสามารถหรือความเก่งของคนใดคนหนึ่ง แต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของทุกคนในองค์การ คือ ทำ

ให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี 7) ความเปิดเผย จะสะท้อนถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นความจริงใจ และในฐานะที่ปรึกษาแนะนำ เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะพูดด้วยความรู้สึกที่แท้จริง ความเปิดเผยจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและผู้ร่วมงาน ที่ตั้งใจจะแก้ไขปัญหาร่วมกัน 8) ความคิดสร้างสรรค์ จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ในแง่ความเป็นไปได้และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นได้ว่าสิ่งต่าง ๆ มีความเป็นไปได้ว่าเป็นจริง ไม่ใช่อย่างเพ้อฝันและสามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจน 9) ความสามารถในการทำงานของตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีคือมีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี ประกอบด้วย มีความเชื่อมั่นศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน สอดคล้องกับแนวคิดของธีระ ฤกษ์เจริญ ที่ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ 1) มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง (Emotional Quotient : EQ) มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน มีกิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ 2) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง มีความโปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชั่น อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน คือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ คำนึงตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร ที่ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ ออกเป็น 2 ด้าน คือคุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาดและความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ของส่องกงที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานตามสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ประกอบด้วย 1) เป็นตัวแบบในทางจริยธรรม โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 2) ส่งเสริม

พฤติกรรมความมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตภายในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มิไบนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐประเทศ สหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดัชนีแสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ สำหรับดัชนีด้านการปฏิบัติ ได้แก่ 1) บุคคลทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ให้เกียรติ และยอมรับนับถือ 2) ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของคุรุสภาในฐานะที่เป็นสภาของครูในประเทศไทย ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540” ได้แก่ มาตรฐานที่ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ที่พระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทยเมื่อวันที่ 4 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 ความว่า “ให้ยึดหลักเศรษฐกิจการเป็นอยู่แบบพอมีพอกิน อัฐมัฐตัวเองได้ให้มีพอเพียงกับตัวเอง ความพอเพียงนี้ไม่ได้หมายความว่าทุกครอบครัวจะต้องผลิตอาหารของตัวเองจะต้องทอผ้าใส่ให้ตัวเอง สำหรับครอบครัวอย่างนั้นมันเกินไป แต่ว่าในหมู่บ้านหรือในอำเภอจะต้องมีความพอเพียงพอสมควร บางสิ่งบางอย่างที่ผลิตได้มากกว่าความต้องการก็ขายได้แต่ขายในที่ที่ไม่ห่างไกลเท่าไรไม่ต้องเสียค่าขนส่งมากนัก” และสอดคล้องกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ที่พระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทยเมื่อวันที่ 4 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2541 ความว่า “คนเราถ้าพอใจในความต้องการก็มีความโลภน้อย เมื่อมีความโลภน้อยก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้าทุกประเทศมีความคิดว่าทำอะไรต้องพอเพียง หมายความว่าพอประมาณ ไม่สุดโต่ง ไม่โลภอย่างมาก คนเราก็คืออยู่เป็นสุข” สอดคล้องกับแนวคิดของพระราชวรมุณี (ประยูร ฐมจุติโต) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทศิปาปณิกสูตร ดังนี้ 1) จักขุมหา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล ตรงกับภาษาอังกฤษว่า conceptual skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด 2) วิฐุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านคุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า technical skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ข้อนี้ตรงกับคำว่า human relation skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า ผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน ผู้นำ และผู้ปกครองรัฐ ตั้งแต่พระเจ้าจักรพรรดิ พระมหากษัตริย์ ตลอดจนนักปกครองทั่วไป มีหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติ และเป็นข้อปฏิบัติ ดังนี้ ก) ทรงทศพิธราชธรรม คือ มีคุณธรรมของผู้ปกครอง หรือราชธรรม (ธรรมของพระราชา) 10 ประการ ดังนี้ 1) ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็น

ผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้ประชากรราษฎรได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี 2) ศีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำรวมกายและวาจาวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษา กิตติคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชากรราษฎร มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะ ดูแคลน 3) ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง 4) อาชวระ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติการกิจโดยสุจริต มีความ จริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน 5) มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่ง หยาบคายกระด้างถือองศ์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ควรได้ ความรักภักดีแต่มีขาดยำเกรง 6) ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผลเผากิเลสตนหามิให้เข้ามา ครอบงำจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญ และการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์ 7) อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจ ความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุขุม ราบเรียบตามธรรม 8) อวิหิงสา มือหิงสานำรุ่มเย็น คือ ไม่หลงระเรีง ไม่บีบคั้นกดขี่ มีความ กรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียน ลงโทษอาชญาแก่ประชากรราษฎรผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง 9) ขันติ ชำนาญด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ถึงจะ ลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ทอดทิ้ง ถึงจะถูกหยันด้วยถ้อยคำเสียดสีกลางอย่างไร ก็ไม่หมกมุ่นใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรณียที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม 10) อวิโรธนะ มีปฏิบัติคลาดจาก ธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและ ราษฎรเป็นที่ตั้ง อันใดประชากรราษฎรปรารถนาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดย ชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำดีร้าย ลากสักการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติกเล็ดคลาดวิบัติ ไป ข) บำเพ็ญกรณียกิจของจักรพรรดิ คือ ปฏิบัติหน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ ที่เรียกว่า จักรวรรดิวัตร (ธรรมเนียมหรือหน้าที่ประจำของจักรพรรดิ) 5 ประการ คือ 1) ธรรมาธิปไตย ถือ ธรรมเป็นใหญ่ คือ ยึดถือความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผล หลักการ กฎกติกาที่ชอบ ธรรม เป็นบรรทัดฐาน เคารพธรรม เชิดชูธรรม นิยมธรรม ตั้งตนอยู่ในธรรม ประพฤติธรรมด้วย

ตนเอง 2) ธรรมิการักษา ให้ความคุ้มครองโดยธรรม คือ จัดอำนาจการรักษาคุ้มครองป้องกันอันชอบธรรม แก่ชนทุกหมู่เหล่าในแผ่นดิน คือ คนภายใน ข้าราชการฝ่ายทหาร ข้าราชการฝ่ายปกครอง ข้าราชการพลเรือน นักวิชาการ และคนต่างอาชีพ เช่น พ่อค้าและเกษตรกร ชาวนิคมนบพและชนชายแดน พระสงฆ์และบรรพชิตผู้ทรงศีลทรงคุณธรรม ตลอดจนสัตว์เท่าสัตว์ปีก อันควรสงวนพันธุ์ทั้งหลาย 3) มาอธรรมการ ห้ามกั้นการอาธรรม คือ จัดการป้องกันแก้ไข มิให้การกระทำที่ไม่เป็นธรรม การเบียดเบียนข่มเหง และความผิดความชั่วร้ายเดือดร้อน เกิดมีขึ้นในบ้านเมือง ชักนำประชาชนให้ตั้งมั่นในสุจริตและนิยมนธรรม รวมทั้งจัดวางระบบที่กันคนร้ายให้โอกาสคนดี 4) ธนานุประทาน ปันทรัพย์แก่ชนผู้ยากไร้ มิให้มีคนขัดสนยากไร้ในแผ่นดินเช่น จัดให้ราษฎรทั้งปวงมีทางหาเลี้ยงชีพ ทำมาหากินได้โดยสุจริต 5) ปริปจจา ไม่ขาดการสอบถามปรึกษา แสวงปัญญาและความดีงามยิ่งขึ้นไป โดยมีที่ปรึกษาที่ทรงวิชาการทรงคุณธรรม ผู้ประพฤดีดี ประพฤติชอบ ผู้ไม่ประมาทหมั่นมา ที่จะช่วยให้เจริญปัญญาและกุศลธรรม หมั่นพบปะพระสงฆ์และนักปราชญ์ ใฝ่ถามหาความรู้หาความดีงามหาความจริง และถกข้อปัญหาต่าง ๆ อยู่โดยสม่ำเสมอตามกาลอันควร เพื่อซักซ้อมตรวจสอบตนให้เจริญก้าวหน้าและดำเนินกิจการในทางที่ถูกต้องชอบธรรม ดีงาม และเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขอย่างแท้จริง ค) ประกอบราชสังคหะ คือ ทำนุบำรุงทวยราษฎรให้ประชาชาติดำรงอยู่ในเอกภาพและสามัคคี ด้วยหลักธรรมที่เรียกว่า ราชสังคหวัตถุ (หลักสงเคราะห์ประชาชนของพระราชา) 4 ประการ คือ 1) สัสตเมระ ฉลาดบำรุงรักษาราษฎร คือ ปรึษาสามารถในนโยบายที่จะบำรุงพิทักษ์ราษฎร ส่งเสริมการเกษตรให้อุดมสมบูรณ์ 2) ปุริสเมระ ฉลาดบำรุงข้าราชการ คือ ปรึษาสามารถในนโยบายที่จะบำรุงข้าราชการ ด้วยการส่งเสริมคนดีมีความสามารถ และจัดสวัสดิการให้ดี เป็นต้น 3) สัมมาปาสะ ผูกประสานปวงประชา คือ ผดุงประสานประชาชนไว้ด้วยนโยบายส่งเสริมอาชีพ เช่น จัดทุนให้คนยากจนยืมไปสร้างตนในพาณิชยกรรม หรือดำเนินกิจการต่าง ๆ ไม่ให้ฐานะเหลื่อมล้ำห่างเหินจนแตกแยกกัน 4) วาจาปิยะ มีวาตะดุจดั่งใจ คือ รู้จักพูด รู้จักชี้แจงแนะนำ รู้จักทักทายใฝ่ถามทุกข์สุขราษฎรทุกชั้น แม้ปราชญ์ก็ไพเราะน่าฟัง ทั้งประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐาน มีประโยชน์ เป็นทางแห่งการสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหา เสริมความสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจดี ความเชื่อถือ และความนิยมนับถือ ง) ละเวณอคติ นักปกครอง เมื่อปฏิบัติหน้าที่ พึงเว้นความลำเอียงหรือความประพฤติกี่คลาดเคลื่อนจากธรรม 4 ประการ 1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ 2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา 4) ภยากติ ลำเอียงเพราะขาดกลัว สอดคล้องกับแนวคิดของเล่าจื๊อ แห่งลัทธิเต๋า ที่ได้กล่าวถึง คุณสมบัติความเป็นผู้นำสามประการต่อไปนี้ มีค่ายิ่งสำหรับผู้นำ คือ 1) ความเมตตากรุณาสำหรับสัตว์โลกทั้งมวล 2) ความเรียบง่ายและมัชยัสต์ทางวัตถุ หรือความกระหมัดกระหม่อม และ 3) ความรู้สึกลึกซึ้งเมตตาหรือความอ่อนน้อม

ถ่อมตน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้านสูงสุด ได้แก่ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีบุคลิกที่ด้น่าเลื่อมใส และมีลักษณะเด่นที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม 3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ สิงห์คำ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ คือ ข้อรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ ข้อความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีสติจะพูดจริงทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภิวัฒน์ ภูไชยแสง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนรวม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาค่า คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธวัชชัย ปุณทริกกุล ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครู ในด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริการสังคม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังฆมณฑลนครราชสีมา ตามทัศนะของครูเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเฉลี่ยรวมทุกด้านพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปกครอง ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้าน

มนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริการสังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธีระ ฤกษ์เจริญ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ/ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการบริหาร และการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในระดับมาก โดยเฉพาะการบริหารโดยยึดประโยชน์และคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก การยึดหลักคุณธรรม และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ส่วนที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเน้นการบริหารวิชาการ การดำเนินการตามกระบวนการบริหาร และการตัดสินใจในประเด็นหลัก ๆ และสำคัญ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารในระดับมาก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความรับผิดชอบในการกิจของโรงเรียน เป็นต้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ เต่าสุวรรณ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรม และจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้าย ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมศรี สุ่มมาตย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ และด้านสติปัญญาและความสามารถ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วราภรณ์ สายใจ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 8 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูงเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านผู้นำทางจริยธรรม ด้านผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำทางเทคโนโลยี

ด้านผู้นำทางวิชาการ ด้านผู้นำทางการประสานความสัมพันธ์ ด้านผู้นำการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำทางการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และประสิทธิผลของการบริหารงาน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจามจุรี จำเมือง ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reeves, Moss and Forrest ที่ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่าความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญ และสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม ไหม้มน้าวใจคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตัวชี้วัดที่ 6 “คุณลักษณะด้านทัศนคติ” จากผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วย 11 ตัวบ่งชี้ คือ (1) มีทัศนคตินักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็น เพื่อที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน (2) มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าประสงค์พื้นฐานของการจัดการศึกษา (3) มีทัศนคติว่าการมีใจรักในงานและการมีความรู้ ทำให้ทุกอย่างสามารถแก้ปัญหาได้ (4) มีทัศนคติว่าโรงเรียนต้องมีสิ่งแวดล้อมทางการเรียนที่หลากหลาย ปลอดภัย และน่าเรียน (5) มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับตนเองและผู้อื่น (6) มีทัศนคติว่าการพัฒนาโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง (7) มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคม และต่อชุมชนแวดล้อมโรงเรียน (8) มีทัศนคติว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

เป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐานสูง และปฏิบัติได้จริง (9) มีทัศนคติที่ดีต่อโลก (10) มีทัศนคติว่าให้เด็กเก่ง ดี มีสุข โดยการบูรณาการทั้งโรงเรียน และ(11) มีทัศนคติว่ามนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเอง สาเหตุที่ตัวชี้วัดที่ 6 “คุณลักษณะด้านทัศนคติ” ได้ข้อค้นพบ 11 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นคุณลักษณะด้านทัศนคติที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสังคมไทยในปัจจุบัน ซึ่งต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีทัศนคติที่ดีต่อนักเรียน ครู ผู้ปกครอง โรงเรียน และชุมชนที่แวดล้อมโรงเรียน เพื่อให้การศึกษาของประเทศไทยพัฒนาทัดเทียมประเทศอื่นในสากลโลก สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มิไบนุญาตประกอบวิชาชีพพระหว่างมลรัฐประเทศสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium : ISLLC) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกดังนี้ แสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ดัชนีด้านความรู้ 2) ดัชนีด้านทัศนคติ และ 3) ดัชนีด้านการปฏิบัติหรือทักษะ ได้แก่ มาตรฐานที่ 1) คือ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา เป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาท และพร้อมที่จะปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ที่เกิดจากการร่วมคิดโดยประชาคมโรงเรียน ประกอบด้วย ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้ 1) มนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ 2) วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐานสูง 3) การพัฒนาโรงเรียนต้องทำอย่างต่อเนื่อง 4) ยอมรับการรวมตัวกันของมวลสมาชิกในโรงเรียน 5) นักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็นเพื่อที่จะเป็นผู้ใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ 6) มีความมุ่งมั่นที่จะพิสูจน์ความเชื่อ และการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง 7) ทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง และมาตรฐานที่ 2) คือผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการสนับสนุน บำรุง ส่งเสริมวัฒนธรรมและโปรแกรมการศึกษา (หลักสูตร) ของโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร ประกอบด้วย ดัชนีด้านทัศนคติ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้ 1) การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าประสงค์พื้นฐานของการจัดการศึกษา 2) นักเรียนทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ได้ 3) การเรียนรู้ของนักเรียนมีวิธีการที่หลากหลาย 4) การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตนเองและผู้อื่น 5) การพัฒนาวิชาชีพ ทำได้พร้อมกับการพัฒนาโรงเรียน 6) ความแตกต่างของบุคคล เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน 7) สิ่งแวดล้อมทางการเรียนปลอดภัย และน่าเรียน และ 8) การเตรียมนักเรียนให้เป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของสังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุมาลี ขุนจันดี ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสามารถในการวางแผนงาน 2) ด้าน

ความปราดเปรื่องในเชิงความคิด 3) ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน/การบริหารงาน 4) ด้านการมองผู้อื่นในแง่ดี 5) ด้านจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน 6) ด้านความสามารถในการบริหารคนและบริหารงาน 7) ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่องาน 8) ด้านความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี และ 9) ด้านความสามารถในการชี้นำผู้อื่น

ตัวชี้วัดที่ 7 “คุณลักษณะทางกาย” จากผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้คือ (1) มีรูปร่างหน้าตาดี ส่วนสูง และน้ำหนักเหมาะสม (2) มีลักษณะสง่างาม (3) เป็นบุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์ และ (4) มีน้ำเสียงในการพูดเป็นธรรมชาติ น่าฟัง สาเหตุที่ตัวชี้วัดที่ 7 “คุณลักษณะทางกาย” ได้ข้อค้นพบ 4 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นคุณลักษณะทางกายที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของสังคมไทยในปัจจุบัน เพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ประสานงานติดต่อสื่อสารกับนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนที่แวดล้อมโรงเรียน ดังนั้นการมีรูปลักษณ์ทางร่างกายที่ดีจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของทีด (Tead) ที่กล่าวว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติคือ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ สอดคล้องกับแนวคิดของสเตท และคนอื่นๆ (Stadt and others) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี คือ แข็งแรงและมีสุขภาพดี สอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ คุณลักษณะทางกายเป็นผู้แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า สอดคล้องกับแนวคิดของเทรวาธาและนิวพอร์ต (Trewatha and Newport) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลังและความทนทานของร่างกาย สอดคล้องกับแนวคิดของวิเศษ พิพัฒน์บุญโง่งงค์ ที่ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหารโดยเน้นการสร้างคุณลักษณะสำคัญคือ รักษาสุขภาพและออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรตบงกูร และสุพิชญา ชีระกุล ที่กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ มีสุขภาพดี (healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของพนัส หันนาคินท์ ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญคือคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ความมีสุขภาพดี สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ คือ ด้านคุณลักษณะทางกาย (physical attributes) ได้แก่ การมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง และมีสุขภาพจิตที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ คือ คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน

ได้แก่ ความสูง ความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่างหน้าตา น้ำเสียง และฐานะทางการเงิน สอดคล้องกับแนวคิดของธีระ รุญเจริญ ที่ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูด น่าฟัง เข้าใจง่าย สอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย เทพแสง ที่ได้กล่าวถึงผู้บริหารมืออาชีพซึ่งมีลักษณะของผู้บริหารที่ได้พิจารณาจากผู้มีความสามารถและจากประสบการณ์ จะมีลักษณะที่เรียกว่า personality คือ มีการเดินที่สง่าผ่าเผย ตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูพึงประสงค์ 7 ด้าน ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านครอบครัว และด้านส่วนตัว สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้านสูงสุดได้แก่ 1) มีความประพฤติดี 2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) มีบุคลิกที่คึกคักและมีความสนใจ และมีความสนใจที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม 3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยพบว่าประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด คือ 1) ตัวชี้วัดคุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร 2) ตัวชี้วัดคุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรม และความสัมพันธ์กับชุมชน 3) ตัวชี้วัดคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 4) ตัวชี้วัดคุณลักษณะด้านความรู้ 5) ตัวชี้วัดคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม 6) ตัวชี้วัดคุณลักษณะด้านทัศนคติ และ 7) ตัวชี้วัดคุณลักษณะทางกาย ซึ่งได้ข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สำหรับโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ซึ่งขึ้นตรงต่อสำนักประธานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

หน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา โดยตรงควรนำการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไปพิจารณาประกอบในการตัดสินใจคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นประจำปี ของสำนักประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

ผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำข้อค้นพบคือ “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ” ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการปรับปรุงและพัฒนาไปสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพส่งผลถึงการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่ผู้วิจัยค้นพบจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ในภาพรวมหรือแต่ละตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการบริหารงานของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ข้อค้นพบใหม่

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานอื่นโดยอาศัยหลักการและทฤษฎีเดียวกับที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนต่างสังกัด และต่างวัฒนธรรม ว่ามีคุณลักษณะที่เหมือนกัน หรือแตกต่างกันอย่างไร และเพื่อให้ทราบข้อแตกต่าง และข้อที่ควรปรับปรุง

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพด้วยวิธีการวิจัยรูปแบบอื่น เช่น ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพระดับลึกในแต่ละตัวชี้วัด ด้วยการสังเกต สัมภาษณ์ บันทึกข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) โดยใช้ระยะเวลาานพอสมควร เพื่อศึกษาตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กระทรวงมหาดไทย. กรมการปกครอง. สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น. คู่มือประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยา. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2539.
- _____. กรมการปกครอง. สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น. “การจัดการศึกษาท้องถิ่น,” ใน รวมบทความทางวิชาการเกี่ยวกับเทศบาล, 40. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2527.
- _____. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. ส่วนวิชาการและมาตรฐานการศึกษาท้องถิ่น. สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น. รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีการศึกษา 2549. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, 2550.
- _____. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. ส่วนแผนและงบประมาณทางการศึกษาท้องถิ่น. สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น. สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่น โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2549. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, 2550.
- กิติ ดยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2530.
- เกสรารักษ์ วิทย์ไพจิตร. “คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” ใน เอกสารเผยแพร่ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร, 6. กรุงเทพมหานคร : สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2546.
- เกษม วัฒนชัย. การผลิตและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์ดีจำกัด, 2545.
- คนชายคลอง. รู้จักพอเพียงรู้จักความสุข. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์กุ่มมอรั้ง, 2549.
- จักรพรรดิ วัฒนา. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1995 – 2005).” ปริญญานิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.

จามจุรี จำเมือง. “รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

จิรุตม์ ศรีรัตนบัลลังก์ และคนอื่น ๆ. เครื่องชี้วัดคุณภาพโรงพยาบาล : Hospital quality Indicators.

กรุงเทพมหานคร : ดีไซน์, 2543.

ชัยนาท พรหมมาลุน. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.

ชลธิรา กองจรีต. “ตัวชี้วัดคุณภาพการบริหารการพยาบาลของผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลศูนย์.”

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ฉันทนิภา คุปรัตน์ และประกอบ คุปรัตน์. ความเป็นผู้นำและการจัดการยุคใหม่. ม.ป.ท., 2546.

ณัฏย เทียนพุด. มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2536.

ดิน ปรัชญพทธี. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2536.

ถวัลย์ หงษ์ไทย. “การศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2546.

ถวิล มาตรการ. การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School – Based

Management : SBM). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมอธรรม, 2545.

ทองหล่อ เดชไทย. ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : คณะ

สาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. “ภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความจงรักภักดีของครู : กรณีครูที่เป็น

นักศึกษาสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.” วารสารสุโขทัย

ธรรมาธิราช 5 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2535) : 88 – 89.

- ธวัชชัย ปุณทริกกุล. “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก สังฆมณฑลนครราชสีมาตามทัศนะของครู.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2544.
- ธีระ รุญเจริญ. การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตการศึกษา 11. นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2543.
- _____. “รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ : สภาพปัญหาและความต้องการ ตามการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา ในเขตการศึกษา 11.” นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, 2544.
- _____. “ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ : ศึกษาภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้.” ใน ธีระ รุญเจริญ, บรรณาธิการ. การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เบลโล่การพิมพ์, 2545.
- _____. รายงานการวิจัย เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี, 2545.
- ธีรชัย เอี่ยมวรเมธ. พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย. กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, 2536.
- ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมีอาชีพในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2531.
- _____. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, 2534.
- นิติมา เทียนทอง. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อเนกศิลป์, 2525.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. “การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษา สำหรับหลักสูตร พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.
- บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ. “ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์.” วารสารสามิตสาร, 53 (มกราคม – กุมภาพันธ์ 2540) : 28 – 30.

- บุญมาก พรหมพ่าย, ผู้เรียบเรียง. การบริหารงานแบบเต๋า : มรรควิถี สู่ความเป็นผู้นำ สำหรับผู้จัดการยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : ราชดำริ์พับลิเคชั่น, 2529.
- ประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร. “การศึกษาตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การของหัวหน้าหอผู้ป่วย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ประสิทธิ์ เจียวศรี. “การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ประเวศ วะสี. “ภาวะผู้นำ...พหุวิสัยทัศน์ในสังคมไทยและวิถีแก้ไข.” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย, 53 – 74. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย. “คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์. ผู้นำแห่งโลกอนาคต. แปลโดย วิริญญ์บิคร วัฒนา. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2543.
- ปรีชา อนุรักษ์. “การจัดการศึกษาของเทศบาลเมืองเชียงราย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สำนักบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2524.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). ธรรมานุชีวัต : พุทธจริยธรรม เพื่อชีวิตที่ดีงาม. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร : กองทุนอริยมรรค, 2545.
- _____. “ภาวะผู้นำ.” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย, 18 – 19. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.

- พระราชวรมณี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). “คุณลักษณะของนักบริหาร.” ใน คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, 7–9. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2541.
- พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรช และคณะ. เครื่องชี้วัดการประเมินผลการพัฒนาด้านสาธารณสุขในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540–2544). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2541.
- พิสุทธิ์ แจ่งคำ. “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2541.
- พรพันธุ์ บุญรัตนพันธุ์. คู่มือการสร้างและการใช้เครื่องชี้วัดสถานภาพอนามัยชุมชนสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2542.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, 2539.
- ไพบูลย์ แจ่มพงษ์ และอรุณ จันทวานิช. “การศึกษา : แนวทางการพัฒนาคุณภาพ.” วารสารวิชาการ. 2 (กันยายน 2542) : 2–12.
- ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. “ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต.” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย, 96. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.
- ไพโรจน์ สิงห์คำ. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.
- ฟาริดา อิบราฮิม. สาระการบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สามเจริญพาณิชย์, 2542.
- ภิญโญ สาธร. หลักบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- _____. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2526.
- ระบบการจัดการศึกษาของเทศบาล [Online], Accessed 12 May 2551. Available from <http://buriramcity.org/Authorize.html>

- รุ่ง แก้วแดง. ปฏิบัติการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, 2541.
- วราภรณ์ สายใจ. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงาน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เกริก, 2546.
- วิจิตร วรุตบางกูร. “ของฝากผู้บริหาร บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ.” วารสารประชาบาล
10 กุมภาพันธ์ 2521) : 14 – 18.
- วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.
พิมพ์ครั้งที่ 3. สมุทรปราการ : ขนิษฐการพิมพ์, 2523.
- วิศิษฐ์ พิพัฒน์บุญโยพงศ์. “จริงหรือที่ใคร ๆ ก็ก้าวเข้าสู่วัยผู้นำได้.” นักรบบริหาร
12 (ตุลาคม – ธันวาคม 2535) : 38 – 39.
- วิเชียร ชิวพิมาย. “การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และคนอื่น ๆ. ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา
ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์ , 2545.
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์. “ว่าด้วยผู้นำ.” วารสารข้าราชการ, 39 (กันยายน – ตุลาคม 2537) : 13 - 16.
- วุฒิชัย วรชิน. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ศราวุฒิ สิทธิราช. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของ
กรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
นิคมน้ำอุ่น จังหวัดสกลนคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบัน
ราชภัฏ. สกลนคร : สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2542.

ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : เอดิสันเพรส
โปรดักส์, 2538.

สิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ :
ธรรมสาร, 2545.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. “ภาวะผู้นำกับวิกฤติระบบราชการไทย.” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคต
ไทย, 77 – 89. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.

สงวน เรือนไธสง. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอบ้านใหม่
ไชยพจน์ จังหวัดบุรีรัมย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน.
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

_____. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูประบบการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ, 2520.

_____. โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน
ปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.

_____. รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และ
ทำปกเจริญผล, 2542.

_____. สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาใน
ประเทศไทย.(2545 ข). กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายแผน และมาตรฐาน
การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542.

สิทธิชัย หิรัญดิษฐ์. “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลที่
ตั้งอยู่ในเขตการศึกษา 7.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538.

ลีปนันท เกตุทัต. “วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง.” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย, 43 – 45. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.

สุชนา กุปติยานุวัฒน์. “ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ภูมิศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.

สุภมาส อังศุโชติ และรัชนิภา ภิญโญภาณุวัฒน์. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการใช้โปรแกรมลิสรถ. กรุงเทพฯ : สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ม.ป.ป.

สุชาติ เต่าสุวรรณ. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.

สุมาลี ขุนจันดี. “การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

สุจิตรา วัชรจิตติภักดิ์. “โครงการประเมินผลการส่งเสริมประสิทธิภาพ กรมที่ดินด้วยตัวชี้วัดของระบบวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพของกรมที่ดิน.” จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 23, 87 (มีนาคม 2544) : 34.

สุทธิรัช คนกาญจน์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการทดสอบและวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

สุนีย์ บุญทิม. “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. .“ภาวะผู้นำ.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 – 8, 10. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.
- สงคราม สุขสะอาด, สนิท เหลืองภิรมย์ และเวรัชช์ ธาราสมบัติ. คู่มือปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของพนักงานครูเทศบาล. ม.ป.ท., 2531.
- สมศักดิ์ สันธูระเวชญ์. “การประกันคุณภาพการศึกษา.” วารสารวิชาการ, 4 (เมษายน 2541) : 30 – 31.
- สมชาติ โตรักษา. หลักการบริหารโรงพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พี.เอ็น.การพิมพ์, 2543.
- สมชาย เทพแสง. “ผู้บริหารมืออาชีพ.” วารสารข้าราชการครู, 4 (เมษายน 2543) : 25 – 30.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, 2545.
- สมหญิง ลมูลพัคตร์. “ตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- สมศรี สุ่มมัตย์. “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545.
- สมเกียรติ โพธิ์สัตย์. “ตัวชี้วัด.” ใน เอกสารประกอบการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างโรงพยาบาลในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation), 22 - 27. กรุงเทพมหานคร : โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์, 2541.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- หฤทัย ปุตรเสริม. “ภาวะผู้นำ.” คู่แข่งธุรกิจ 303, 28 (ตุลาคม – พฤศจิกายน 2539) : 6.
- อภิรมย์ ณ นคร. หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521.
- อภิวัฒน์ ภูไชยแสง. “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.

- อนุวัฒน์ สุภชติกุล และคนอื่น ๆ . ก้าวแรกของ TQM/CQI ในโรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร : ดีไซน์, 2541.
- อนุสรณ์ พวงทอง และชุมพล ชิตวิเศษ, ผู้รวบรวม. คู่มือปฏิบัติงานและเตรียมสอบนักบริหาร การศึกษาของเทศบาล กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2530.
- อานันท์ ปันยารชุน. “ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม.” ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย, 37 – 39. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.
- อารมณ บำรุงใหม่. “การศึกษาองค์ประกอบของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน : เทคนิคเคลฟาย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2541.
- อำนวย วีรวรรณ. “บัญญัติเจ็ดประการในการสร้างคนให้กลายเป็นบุคคล ผู้ประสบความสำเร็จ ในชีวิต.” ผู้จัดการ (ฉบับพิเศษ) (2535) : 194 – 199.
- อุทัย เสดตานนท์. นักบริหารมืออาชีพ (Professional Managers). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2545.
- อุทุมพร จามรمان. การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือวัดลักษณะผู้เรียน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ฟีนีฟับบลิชชิง, 2541.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ, 2538.
- _____. หลักบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ, 2527.

ภาษาต่างประเทศ

- Alexander, J., and M. Kroposki. “Outcomes for Community Health Nursing Practice”
Journal of Nursing Administration (1999) : 27 – 28.
- Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1966.
- Bennis, W. “Management the Dream : Leadership in 21st Century.” Journal of Organization Change Management (1989) : 7.
- Bennis, W., and B. Nanus. Leaders : The Strategies for Taking Change. New York : Harper and Row, 1985.
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1970.
- Boles, H.W., and J.A. Davenport. Introduction to Education Leadership. New York : Harper and Row, 1975.
- Bollen, Kenneth A. Structural Equations with Latent Variables. New York : Wiley, 1989.
- Bovee, L.C., and others. Management. New York : McGraw – Hill, 1993.
- Campbell, R.F., J.E. Corbally, and R.O. Nystrand. Introduction to Educational Administration. 6th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1983.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Test. 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.
- Daft, R.L. Management. 3rd ed. Fort Worth : The Dryden Press, 1994.
- Dejnozka, E.L. Educational Administration Glossary. Westport, Connecticut : Greenwood, 1983.
- Diamantopoulos, Adamantios and Judy A. Siguaw. Introducing LISREL : A Guide for the Uninitiated. London : SAGE Publications, 2000.
- Dickerson, Richard. “Leadership Style, Control, and Role Stain : A Qualitative Study of Principals Involved in School - Based Management.” Dissertation, Washington State University, 1996.
- Fiedler, F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw – Hill, 1967.

- Fiedler, F.E., and M. M. Chemers. Leadership and Effective Management. Glenview, Illinois : Scott, Foresman, 1974.
- Franklin, Joreme L. “Characteristics of Successful and Unsuccessful Organization Development.” The Journal of Applied Behavioral Science, 14 (January 1976) : 4 – 5.
- Gibson, J.L., and others. Organizations Behavior. 9th ed. Chicago : Irwin, 1997.
- Gilbert and Parhizgari. “Organization Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence.” Management Science (1983) : 52 – 53.
- Green, M.F. Leader for a New Era. New York : Macmillan, 1988.
- Griffiths, D.E. “Administration Theory.” in Handbook of Research on Education, 112 – 115. New York : Kongman, 1956.
- Halpin, A.W. Theory and Research in Administration. New York : Macmillan, 1966.
- Hemphill, J.K., and A.E. Coons. “Development of the Leader Behavior Description Questionnaire.” in Leader Behavior : Its Description and Measurement, eds. R.M. Stogdill, and A.E. Coons, Columbus, Ohio : Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.
- Hollander, E.P. Leadership in Dynamics : A Practical Guide to Effective Relationship. New York : Free Press, 1978.
- Hornby, A.S., and others. Oxford Advanced Learner’s Dictionary. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 1993.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. Educational Administration. 4th ed. Singapore : McGraw – Hill, 1991.
- _____. Educational Administration. 6th ed. Singapore : McGraw – Hill, 2001.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC). “Standard for School Leaders,” in The Jossey – Bass Reader on Educational Leadership, ed. Michael Fullan. San Francisco : Jossey – Bass, 2000.
- Jacob, T.O. Leadership and Exchange in Formal Organization. Alexandria, Washington : Human Resources Research Organization, 1970.

- Janda, K.F. "Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power." Human Relations, 13 (1960) : 345 – 363.
- Johnstone, J.N. Indicators of Education Systems. London : Kogan Page, 1981.
- Katz, D., and R.L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1978.
- Kim, Heung – Hoi. "Structure Leadership : A Culture in School - Based Management." Dissertation, University of Southern University, 1998.
- Klob, Judith A. "Leader Behaviors Affecting Team Performance : Similarities and Differences between Leader/Member Assessments." Journal of Business Communication, 32, 3 (July 1995) : 46 - 47.
- Koontz, H., and H. Weihrich. Management. 9th ed. New York : McGraw – Hill, 1988.
- Kreitton, Burton W. Leadership for Action in Rural Communities. Illinois : Interstate, 1960.
- Likert, Rensis. "A Technique for the Measurement of Attitudes." Archives of Psychology, 1932.
- Lipham, J.M. "Leadership and Administration." in Behavioral Science and Educational Administration, ed. Griffiths, D.E. Chicago : University of Chicago Press, 1964.
- Luthans, F. Organization Behavior. Singapore : Mc Graw – Hill, 1998.
- McDade, Sharon A. "Classroom Teachers' Perceived Need for Leadership." Dissertation, University of Virginia, 1995.
- Magnuson, W.G. "The Characteristic of Successful School Business Managers." Doctoral Dissertation, University of Southern California, Los Angeles, 1971.
- Marley, L. W. Effective Leadership Behaviors of Two Selected High School Principals with Successful Professional – Technical Programs : A Case Study. [Online]. Accessed 4 June 2004. Available from <http://lib:umi.com/dissertations/fullcit/Item:3075155>.
- Mayer – Oakes, S.A., and C. Barns. "Developing Indicators for the Medicare Quality Indicator System :Challenges and Lessons Learned." Joint Commission Journal on Quality Improvement. (1997) : 42 – 43.

- Meneses-Trejo, M.J., A Comparison of Effective Leadership Characteristics and Policy Implementation : The Role of Educational Leaders in Developing and Maintaining an Environment that Improves Efficiency in Schools. [Online]. Accessed 4 June 2004. Available from <http://lib.umi.com/dissertations/fullcit/Item:3062340>.
- Morphet, E.G., and others. Educational Organization and Administration. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1967.
- New Webster’ s Dictionary of the English Language. New York : Delair, 1981.
- Rantz, L. D. A Study of the Characteristics of the Effective School Principal as Perceived by Teachers. [Online]. Accessed 5 June 2004. Available from <http://lib.umi.com/dissertations/fullcit/Item:3104704>
- Reeves, J., L. Moos, and J. Forrest, “The School Leader’s View” in Effective School Leadership : Responding to Change, ed. Macbeath, J., 32 – 58. London : Paul Chapman Publishing, 1998.
- Sachs, Benjamin M. Educational Administration : A Behavioral Approach. Boston : Houghton Mifflin Co., 1966.
- Sergiovanni, Thomas J. “Ten Principles of Quality Leadership.” Educational Leadership 39, 5 (1982) : 331 – 336.
- Sergiovanni, Thomas J., and J.H. Moore. Schooling for Tomorrow. Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Stadt, Ronald W., and others. Managing Career Education Programs. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall ., 1973.
- Stogdill, R.M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- Sweatt, B. O. The Leadership Mosaic : Emergent Theories and Perceptions of Successful Educational Leaders. [Online]. Accessed 4 June 2004. Available from <http://lib.umi.com/dissertations/fullcit/Item:3075155>.
- Tabachnick, Barbara G. and Linda S. Fidell. Using Multivariate Statistics. Boston : Allyn and Bacon, 2001.

Tasmanian Principals Institute (TPI). The Characteristics of An Effective Educational Administrator.

Tasmania : University of Tasmania and the Department of Education, 2001.

Tead, Ordway. The Art of Leadership. New York : McGraw – Hill Book Co., 1935.

Trewatha, R.L., and G.M.. Newport. Management. 3rd ed. Plano, Texas : Business Publication, 1982.

West, Alan C. “Perceived Leadership among Teachers : Two Case Study Investigation into the Impact of School - Based Management and Shared Decision – Making on Faculty Perception of Instructional Leadership in Middle Schools.” Dissertation, University of Kansas, 1994.

Yamane Taro. Statistics : An Introductory Analysis. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1973.

Youngs, P., and King, M.B. “Principal Leadership for Professional Development to Build School Capacity.” Educational Administration Quarterly. 38, 5 (2002) : 643 – 670.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์



ที่ ศธ 0502.203.2 / 323

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1๖ ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอส่งผลงานวิจัยการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์ รหัสนักศึกษา 46252804 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์ ส่งมายังท่านเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปพัฒนางานวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียุธ สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยเพื่อไปสัมภาษณ์

1. ระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (จำนวน 4 คน)

1.1 นายศรีพงศ์ บุตรงามดี

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักประสานและพัฒนาการบริหารการจัดการศึกษาท้องถิ่น

1.2 นายโชคชัย คำแหง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนวิชาการและมาตรฐานการศึกษาท้องถิ่น

1.3 นางอุทุมพร แว่วศรี

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนแผนและงบประมาณทางการศึกษาท้องถิ่น

1.4 นายวิระชาติ ทศรัตน์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษานอกระบบและพัฒนากิจกรรมเยาวชน

2. ระดับนายกเทศมนตรี (นายกเทศมนตรีดีเด่นด้านการจัดการศึกษา ปี 2547 — 2548) (จำนวน 3 คน)

2.1 นางเปรมฤดี ชามพูนท (ปี 2547)

ตำแหน่ง นายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก เทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก

2.2 นายจิตตเกษม นิโรจน์ (ปี 2548)

ตำแหน่ง นายกเทศมนตรีนครนครสวรรค์ เทศบาลนครนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

2.3 นายฉัตรชัย ทิมกระจ่าง (ปี 2548)

ตำแหน่ง นายกเทศมนตรีเมืองศรีราชา เทศบาลเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี

3. ระดับผู้อำนวยการกองการศึกษา (จำนวน 3 คน)

3.1 นางสาวจันทร์ศรี ภักดีวงศ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลนครนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก

3.2 นางจิราวรรณ ดวงแก้ว

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลนครนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

3.3 นายสุพจน์ สุภาพันธ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี

4. ระดับผู้อำนวยการสถานศึกษา (ผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่น ปี 2546 – 2548) (จำนวน 5 คน)

4.1 นางสาวชญาติ ลิลิตธรรม (ปี 2547)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 วัดแก่นเหล็ก
เทศบาลเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี

4.2 นายธีระโชติ สุขแสงดาว (ปี 2548)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดจอมคีรีนาคพรต
เทศบาลนครนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

4.3 นางสาววลัยภรณ์ วชิรเชื่อนันท์ (ปี 2548)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลป้อมแดงไฟฟ้า
เทศบาลเมืองพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ

4.4 นางบานเย็น แสงเจริญ (ปี 2547)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 5 (บ้านศรีบุญเรือง)
เทศบาลนครลำปาง จังหวัดลำปาง

4.5 นางกัศมาพร บัวภิบาล (ปี 2546)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบ้านกล้วย
เทศบาลเมืองชัยนาท จังหวัดชัยนาท

5. ระดับครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน (ครูดีเด่น ปี 2547 – 2548) (จำนวน 15 คน)

5.1 นางพรรณี จันทรพ่วง (ปี 2547)

ตำแหน่ง อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมักรพลผดุง)
เทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐม

5.2 นางนิรมล วิบูลมมงคล (ปี 2548)

ตำแหน่ง ครู ค.ศ. 2 โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)
เทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐม

5.3 นางอินทราพร กาญจันดา (ปี 2548)

ตำแหน่ง ครู ค.ศ. 4 โรงเรียนเทศบาล 5 (ทานสัมฤทธิ์)
เทศบาลนครนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี

5. ระดับครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน (ครูดีเด่น ปี 2547 – 2548) (จำนวน 15 คน) (ต่อ)

5.4 นายวิสุทธิ อินทวิเชียร (ปี 2547)

ตำแหน่ง อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนเทศบาลศรีมหาธาตุ
เทศบาลเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี

5.5 นางสุนทรี พลอยงาม (ปี 2548)

ตำแหน่ง ครู ก.ศ. 3 โรงเรียนเทศบาลวัดราษฎร์นิยมธรรม
เทศบาลเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี

5.6 นางลำยอง สว่างจิตต์ (ปี 2547)

ตำแหน่ง อาจารย์ 3 ระดับ 8 โรงเรียนเทศบาล 6 (บ้านห้วยทรายเหนือ)
เทศบาลเมืองชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

5.7 นางสาวณัฐชา นราธิปนนท์ (ปี 2548)

ตำแหน่ง ครู ก.ศ. 3 โรงเรียนเทศบาล 3 ชุมชนวัดจันทราวาส
เทศบาลเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี

5.8 นายเสริม โชติวรรณ (ปี 2547)

ตำแหน่ง อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนเทศบาลวัดจอมคีรีนาคพรต
เทศบาลนครนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

5.9 นางนิจวรรณ ฦ น่าน (ปี 2547)

ตำแหน่ง อาจารย์ 3 ระดับ 8 โรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านชุมแสง)
เทศบาลเมืองชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์

5.10 นางนุชจรี อินทโลหิต (ปี 2548)

ตำแหน่ง ครู ก.ศ. 1 โรงเรียนเทศบาลวัดวรนาถบรรพต
เทศบาลนครนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

5.11 นางสาวสุรีนา พลนิกร (ปี 2548)

ตำแหน่ง ครู ก.ศ. 2 โรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านชุมแสง)
เทศบาลเมืองชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์

5.12 นางสุพรรณทนา สุขะวัฒนะ (ปี 2547)

ตำแหน่ง อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนเทศบาลวัดท่ามะปราง
เทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก

5. ระดับครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน (ครูดีเด่น ปี 2547 – 2548) (จำนวน 15 คน) (ต่อ)

5.13 นางพรรณราย เอกอนันตไชย (ปี 2548)

ตำแหน่ง ครู ค.ศ. 3 โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพันปี)

เทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก

5.14 นางนงคราญ จันทรวงษ์ (ปี 2547)

ตำแหน่ง อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดใน)

เทศบาลนครสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

5.15 นางสาววาสนา ตันติมาลาพงศ์ (ปี 2548)

ตำแหน่ง ครู ค.ศ. 2 โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดกลางวรวิหาร)

เทศบาลนครสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

โดย

นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์

งานวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

คำชี้แจง การศึกษาเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบแบบสัมภาษณ์เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....สังกัดหน่วยงาน.....

วุฒิการศึกษา.....สาขา.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่าคุณลักษณะทางกายของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วย องค์ประกอบอะไรบ้าง

1.1.....

1.2.....

1.3.....

1.4.....

1.5.....

1.6.....

1.7.....

1.8.....

1.9.....

1.10.....

2. ท่านคิดว่าคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 2.1.....
- 2.2.....
- 2.3.....
- 2.4.....
- 2.5.....
- 2.6.....
- 2.7.....
- 2.8.....
- 2.9.....
- 2.10.....

3. ท่านคิดว่าคุณลักษณะทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 3.1.....
- 3.2.....
- 3.3.....
- 3.4.....
- 3.5.....
- 3.6.....
- 3.7.....
- 3.8.....
- 3.9.....
- 3.10.....

4. ท่านคิดว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 4.1.....
- 4.2.....
- 4.3.....
- 4.4.....
- 4.5.....
- 4.6.....
- 4.7.....
- 4.8.....
- 4.9.....
- 4.10.....

5. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 5.1.....
- 5.2.....
- 5.3.....
- 5.4.....
- 5.5.....
- 5.6.....
- 5.7.....
- 5.8.....
- 5.9.....
- 5.10.....

6. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 6.1.....
- 6.2.....
- 6.3.....
- 6.4.....
- 6.5.....
- 6.6.....
- 6.7.....
- 6.8.....
- 6.9.....
- 6.10.....

7. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 7.1.....
- 7.2.....
- 7.3.....
- 7.4.....
- 7.5.....
- 7.6.....
- 7.7.....
- 7.8.....
- 7.9.....
- 7.10.....

8. ท่านคิดว่าคุณลักษณะทางแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 8.1.....
- 8.2.....
- 8.3.....
- 8.4.....
- 8.5.....
- 8.6.....
- 8.7.....
- 8.8.....
- 8.9.....
- 8.10.....

9. ท่านคิดว่าคุณลักษณะทางทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 9.1.....
- 9.2.....
- 9.3.....
- 9.4.....
- 9.5.....
- 9.6.....
- 9.7.....
- 9.8.....
- 9.9.....
- 9.10

10. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 10.1.....
- 10.2.....
- 10.3.....
- 10.4.....
- 10.5.....
- 10.6.....
- 10.7.....
- 10.8.....
- 10.9.....
- 10.10.....

11. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 11.1.....
- 11.2.....
- 11.3.....
- 11.4.....
- 11.5.....
- 11.6.....
- 11.7.....
- 11.8.....
- 11.9.....
- 11.10.....

12. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 12.1.....
- 12.2.....
- 12.3.....
- 12.4.....
- 12.5.....
- 12.6.....
- 12.7.....
- 12.8.....
- 12.9.....
- 12.10.....

13. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 13.1.....
- 13.2.....
- 13.3.....
- 13.4.....
- 13.5.....
- 13.6.....
- 13.7.....
- 13.8.....
- 13.9.....
- 13.10.....

14. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงานของผู้บริหาร

สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 14.1.....
- 14.2.....
- 14.3.....
- 14.4.....
- 14.5.....
- 14.6.....
- 14.7.....
- 14.8.....
- 14.9.....
- 14.10.....

15. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชนของผู้บริหาร

สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 15.1.....
- 15.2.....
- 15.3.....
- 15.4.....
- 15.5.....
- 15.6.....
- 15.7.....
- 15.8.....
- 15.9.....
- 15.10.....

16. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และ
จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง
- 16.1.....
 - 16.2.....
 - 16.3.....
 - 16.4.....
 - 16.5.....
 - 16.6.....
 - 16.7.....
 - 16.8.....
 - 16.9.....
 - 16.10.....

17. ท่านคิดว่าคุณลักษณะด้านทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควร
ประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง
- 17.1.....
 - 17.2.....
 - 17.3.....
 - 17.4.....
 - 17.5.....
 - 17.6.....
 - 17.7.....
 - 17.8.....
 - 17.9.....
 - 17.10.....

18. นอกจากคุณลักษณะที่ระบุไว้ข้างต้นแล้ว ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะอื่นใดอีกบ้าง และคุณลักษณะดังกล่าวมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

18.1 คุณลักษณะด้าน.....

18.1.1.....

18.1.2.....

18.1.3.....

18.1.4.....

18.1.5.....

18.2 คุณลักษณะด้าน.....

18.2.1.....

18.2.2.....

18.2.3.....

18.2.4.....

18.2.5.....

18.3 คุณลักษณะด้าน.....

18.3.1.....

18.3.2.....

18.3.3.....

18.3.4.....

18.3.5.....

18.4 คุณลักษณะด้าน.....

18.4.1.....

18.4.2.....

18.4.3.....

18.4.4.....

18.4.5.....

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศษ 0520.203.2 / 1036

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

41 มิถุนายน 2550

เรื่อง ขอลาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์ นักศึกษาระดับปริญญาโทชั้นศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอลาอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ ภาควิชาฯ ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รัตน์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผศ. ดร. มัย สุขเอี่ยม

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ตำแหน่ง ประธานโครงการปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิตการบริหารการพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โทร. 089 – 123 – 7005

2. ดร. สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง รองเลขาธิการคุรุสภา
สถานที่ทำงาน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ โทร. 081 – 869 – 2830

3. ดร. สมบัติ เดชบำรุง

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา Sardar Patel University ประเทศอินเดีย
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโคนอน
สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดโคนอน เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร โทร. 081 – 259 – 4329

4. ดร. จามจุรี จำเมือง

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนจินะอุทิศ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนรัตนจินะอุทิศ เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร โทร. 086 – 889 – 4693

5. ดร. สาทิต รื่นเรใจ

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนชัยน้อยเหนือวิทยาคม
สถานที่ทำงาน โรงเรียนชัยน้อยเหนือวิทยาคม จังหวัดสระบุรี โทร. 081 – 908 – 0827

6. ดร.สุนทรี คำเพ็ง

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ 8

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีพระพุทธรบาท จังหวัดสระบุรี โทร. 081 – 771 – 8399

7. ดร.นิตย์ ไรจน์รัตนวณิชย์

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. 081 – 295 – 0220

ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา 8 ว และอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ภาควิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

สถานที่ทำงาน สำนักผู้ตรวจราชการ ประจำเขตตรวจราชการที่ 5 จังหวัดชลบุรี

และมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก ง

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย (Try Out)



ที่ ศธ 0520.203.2/0๖4

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒4 กรกฎาคม 2550

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วย นางสาวสมฉวีล ชูทรัพย์ รหัสนักศึกษา 46252804 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวสมฉวีล ชูทรัพย์ ได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียุธ สุขทานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034 - 219136

โรงเรียน ที่	รายชื่อโรงเรียนที่นำแบบสอบถาม ไป try out	ที่ตั้งของโรงเรียน
1	โรงเรียนเทศบาล 3 (คลองตาเค็ด)	อ.เมืองสมุทรปราการ จ.สมุทรปราการ 10270
2	โรงเรียนเทศบาล 4 (สิทธิไชยอุปถัมภ์)	อ.เมืองสมุทรปราการ จ.สมุทรปราการ 10270
3	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดทินกรนิมิต	อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี 11000
4	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแก่นเหล็ก	อ.เมืองเพชรบุรี จ.เพชรบุรี 76000
5	โรงเรียนเทศบาลบ้านหัวหิน	อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์ 77110
6	โรงเรียนเทศบาล 1 (สถาวร)	อ.เมืองบ้านบึง จ.ชลบุรี 20170
7	โรงเรียนเทศบาลบ้านปากคลอง	อ.เมืองระยอง จ.ระยอง 21000
8	โรงเรียนเทศบาลบ้านกล้วย	อ.เมืองชัยนาท จ.ชัยนาท 17000
9	โรงเรียนเทศบาล 5 เด่นห้า	อ.เมืองเชียงราย จ.เชียงราย 57000
10	โรงเรียนเทศบาลวัดมณีไพรสณฑ์	อ.แม่สอด จ.ตาก 63110
11	โรงเรียนเทศบาลวัดใหญ่	อ.เมืองนครศรีธรรมราช จ.นครศรีธรรมราช 80000
12	โรงเรียนเทศบาลบ้านบางเหนียว	อ.เมืองภูเก็ต จ.ภูเก็ต 83000
13	โรงเรียนที่โอเอวิทยา (ท.1)	อ.เมืองมุกดาหาร จ.มุกดาหาร 49000
14	โรงเรียนเทศบาล 1 ชุมชนศรีสะอาด	อ.เมืองเลย จ.เลย 42000
15	โรงเรียนเทศบาล 1 "สุรินทร์วิทยาคม"	อ.เมืองสุรินทร์ จ.สุรินทร์ 32000

ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม)

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\Administrator\Desktop\work.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.995	184

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
a1.1	4.8000	.48423	30
a1.2	4.3667	.61495	30
a1.3	3.8667	.89955	30
a1.4	4.2667	.73968	30
a1.5	4.5333	.57135	30
a1.6	4.6000	.62146	30
b2.1	4.4667	.57135	30
b2.2	4.4667	.62881	30
b2.3	4.6667	.47946	30
b2.4	4.6667	.47946	30
b2.5	4.4000	.72397	30
b2.6	4.5000	.68229	30
b2.7	4.6333	.55605	30
b2.8	4.5000	.62972	30
b2.9	4.5333	.62881	30
b2.10	4.4000	.56324	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
b2.11	4.5667	.72793	30
b2.12	4.5333	.68145	30
b2.13	4.5000	.50855	30
b2.14	4.5333	.50742	30
b2.15	4.6000	.49827	30
b2.16	4.4667	.62881	30
c3.1	4.4000	.56324	30
c3.2	4.5000	.50855	30
c3.3	4.2000	.66436	30
c3.4	4.5000	.57235	30
c3.5	4.1000	.71197	30
c3.6	4.3667	.55605	30
c3.7	4.5333	.50742	30
c3.8	4.5333	.50742	30
d4.1	4.2667	.58329	30
d4.2	4.4333	.56832	30
d4.3	4.5667	.56832	30
d4.4	4.4000	.62146	30
d4.5	4.4000	.62146	30
d4.6	4.6333	.55605	30
d4.7	4.4667	.57135	30
d4.8	4.6000	.56324	30
d4.9	4.2667	.69149	30
d4.10	4.0667	.63968	30
d4.11	4.4667	.50742	30
d4.12	4.2667	.63968	30
e5.1	4.3667	.66868	30
e5.2	4.3667	.66868	30
e5.3	4.4333	.62606	30
e5.4	4.3000	.65126	30
e5.5	4.3667	.66868	30
e5.6	4.4000	.67466	30
e5.7	4.5667	.50401	30
e5.8	4.6667	.47946	30
e5.9	4.6333	.49013	30
e5.10	4.4000	.72397	30
e5.11	4.6333	.49013	30
f6.1	4.6667	.47946	30
f6.2	4.6000	.56324	30
f6.3	4.5667	.56832	30
f6.4	4.6667	.47946	30
f6.5	4.6000	.49827	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
f6.6	4.6000	.49827	30
f6.7	4.6667	.47946	30
f6.8	4.5333	.57135	30
f6.9	4.4000	.67466	30
f6.10	4.6333	.49013	30
f6.11	4.5333	.62881	30
f6.12	4.4333	.56832	30
g7.1	4.6000	.49827	30
g7.2	4.5667	.50401	30
g7.3	4.7333	.44978	30
g7.4	4.6000	.56324	30
g7.5	4.4333	.56832	30
g7.6	4.4000	.62146	30
g7.7	4.5333	.50742	30
g7.8	4.4333	.62606	30
g7.9	4.5333	.62881	30
h8.1	4.5000	.50855	30
h8.2	4.4667	.57135	30
h8.3	4.6333	.49013	30
h8.4	4.3333	.54667	30
h8.5	4.6000	.49827	30
h8.6	4.4000	.72397	30
h8.7	4.5000	.57235	30
h8.8	4.4667	.50742	30
h8.9	4.4000	.62146	30
h8.10	4.4000	.62146	30
i9.1	4.4333	.50401	30
i9.2	4.5333	.50742	30
i9.3	4.4333	.50401	30
i9.4	4.5333	.57135	30
i9.5	4.5667	.50401	30
i9.6	4.5000	.57235	30
i9.7	4.5667	.56832	30
i9.8	4.6333	.49013	30
i9.9	4.5667	.56832	30
i9.10	4.5000	.57235	30
i9.11	4.4667	.57135	30
i9.12	4.2667	.69149	30
j10.1	4.5667	.50401	30
j10.2	4.5000	.50855	30
j10.3	4.4667	.50742	30
j10.4	4.3333	.66089	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
j10.5	4.5000	.57235	30
j10.6	4.5333	.50742	30
j10.7	4.5000	.62972	30
j10.8	4.5000	.50855	30
j10.9	4.4333	.56832	30
j10.10	4.6000	.56324	30
j10.11	4.5667	.56832	30
k11.1	4.4667	.50742	30
k11.2	4.4333	.56832	30
k11.3	4.5333	.57135	30
k11.4	4.6000	.49827	30
k11.5	4.5667	.62606	30
k11.6	4.6000	.49827	30
k11.7	4.6000	.49827	30
k11.8	4.5667	.56832	30
k11.9	4.5667	.56832	30
k11.10	4.6333	.49013	30
k11.11	4.7667	.43018	30
k11.12	4.5333	.50742	30
k11.13	4.5000	.57235	30
l12.1	4.0667	.73968	30
l12.2	4.3667	.55605	30
l12.3	4.4667	.50742	30
l12.4	4.5000	.57235	30
l12.5	4.5000	.57235	30
l12.6	4.4667	.50742	30
l12.7	4.4667	.50742	30
l12.8	4.5333	.50742	30
l12.9	4.5667	.50401	30
m13.1	4.5333	.50742	30
m13.2	4.3667	.55605	30
m13.3	4.4667	.57135	30
m13.4	4.4000	.56324	30
m13.5	4.5333	.50742	30
m13.6	4.3667	.55605	30
m13.7	4.4000	.49827	30
m13.8	4.4333	.50401	30
m13.9	4.4667	.57135	30
m13.10	4.4667	.62881	30
n14.1	4.5000	.57235	30
n14.2	4.5333	.57135	30
n14.3	4.5333	.57135	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
n14.4	4.3667	.61495	30
n14.5	4.4667	.57135	30
n14.6	4.4333	.62606	30
n14.7	4.5000	.50855	30
n14.8	4.5000	.50855	30
n14.9	4.5667	.50401	30
n14.10	4.5667	.50401	30
n14.11	4.5333	.50742	30
o15.1	4.3000	.53498	30
o15.2	4.4333	.50401	30
o15.3	4.5000	.50855	30
o15.4	4.4667	.57135	30
o15.5	4.4667	.50742	30
o15.6	4.4333	.62606	30
o15.7	4.4000	.56324	30
o15.8	4.5000	.50855	30
o15.9	4.3000	.59596	30
o15.10	4.3000	.59596	30
p16.1	4.4000	.56324	30
p16.2	4.3667	.61495	30
p16.3	4.5667	.56832	30
p16.4	4.5667	.50401	30
p16.5	4.4667	.50742	30
p16.6	4.4667	.50742	30
p16.7	4.5333	.50742	30
p16.8	4.4000	.56324	30
p16.9	4.3667	.61495	30
p16.10	4.5333	.57135	30
p16.11	4.5000	.57235	30
p16.12	4.4667	.50742	30
q17.1	4.5667	.50401	30
q17.2	4.5333	.50742	30
q17.3	4.6000	.49827	30
q17.4	4.4333	.50401	30
q17.5	4.5333	.50742	30
q17.6	4.5667	.56832	30
q17.7	4.5667	.50401	30
q17.8	4.4000	.62146	30
q17.9	4.5667	.56832	30
q17.10	4.6333	.55605	30
q17.11	4.6333	.49013	30
q17.12	4.5667	.50401	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1.1	820.6667	5451.057	.082	.995
a1.2	821.1000	5405.541	.567	.995
a1.3	821.6000	5412.593	.331	.995
a1.4	821.2000	5404.924	.475	.995
a1.5	820.9333	5396.616	.717	.995
a1.6	820.8667	5405.223	.564	.995
b2.1	821.0000	5406.069	.604	.995
b2.2	821.0000	5430.552	.283	.995
b2.3	820.8000	5416.441	.574	.995
b2.4	820.8000	5414.441	.602	.995
b2.5	821.0667	5399.099	.541	.995
b2.6	820.9667	5397.413	.591	.995
b2.7	820.8333	5400.626	.688	.995
b2.8	820.9667	5394.930	.668	.995
b2.9	820.9333	5392.478	.696	.995
b2.10	821.0667	5419.926	.445	.995
b2.11	820.9000	5401.541	.515	.995
b2.12	820.9333	5391.306	.653	.995
b2.13	820.9667	5406.792	.670	.995
b2.14	820.9333	5421.513	.474	.995
b2.15	820.8667	5429.292	.376	.995
b2.16	821.0000	5414.552	.456	.995
c3.1	821.0667	5418.823	.458	.995
c3.2	820.9667	5405.826	.683	.995
c3.3	821.2667	5394.754	.635	.995
c3.4	820.9667	5392.861	.761	.995
c3.5	821.3667	5442.654	.133	.995
c3.6	821.1000	5415.472	.506	.995
c3.7	820.9333	5404.202	.706	.995
c3.8	820.9333	5399.995	.763	.995
d4.1	821.2000	5412.028	.522	.995
d4.2	821.0333	5387.482	.831	.995
d4.3	820.9000	5389.817	.803	.995
d4.4	821.0667	5389.513	.737	.995
d4.5	821.0667	5401.995	.600	.995
d4.6	820.8333	5401.247	.680	.995
d4.7	821.0000	5393.931	.749	.995
d4.8	820.8667	5394.671	.751	.995
d4.9	821.2000	5398.786	.570	.995
d4.10	821.4000	5413.007	.465	.995
d4.11	821.0000	5403.931	.710	.995

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d4.12	821.2000	5395.890	.648	.995
e5.1	821.1000	5379.403	.788	.995
e5.2	821.1000	5377.679	.806	.995
e5.3	821.0333	5386.309	.767	.995
e5.4	821.1667	5390.420	.693	.995
e5.5	821.1000	5377.886	.804	.995
e5.6	821.0667	5381.030	.764	.995
e5.7	820.9000	5395.541	.829	.995
e5.8	820.8000	5400.372	.803	.995
e5.9	820.8333	5398.695	.808	.995
e5.10	821.0667	5380.409	.718	.995
e5.11	820.8333	5394.557	.866	.995
f6.1	820.8000	5402.786	.768	.995
f6.2	820.8667	5397.637	.715	.995
f6.3	820.9000	5394.852	.742	.995
f6.4	820.8000	5399.062	.821	.995
f6.5	820.8667	5405.637	.700	.995
f6.6	820.8667	5395.775	.835	.995
f6.7	820.8000	5404.234	.747	.995
f6.8	820.9333	5408.133	.579	.995
f6.9	821.0667	5387.926	.694	.995
f6.10	820.8333	5406.006	.706	.995
f6.11	820.9333	5397.099	.646	.995
f6.12	821.0333	5391.137	.787	.995
g7.1	820.8667	5403.775	.725	.995
g7.2	820.9000	5392.921	.864	.995
g7.3	820.7333	5417.444	.597	.995
g7.4	820.8667	5401.637	.667	.995
g7.5	821.0333	5418.033	.464	.995
g7.6	821.0667	5401.857	.601	.995
g7.7	820.9333	5401.651	.741	.995
g7.8	821.0333	5403.413	.580	.995
g7.9	820.9333	5388.202	.743	.995
h8.1	820.9667	5398.447	.782	.995
h8.2	821.0000	5399.793	.679	.995
h8.3	820.8333	5406.833	.695	.995
h8.4	821.1333	5400.464	.702	.995
h8.5	820.8667	5410.533	.633	.995
h8.6	821.0667	5380.271	.719	.995
h8.7	820.9667	5391.551	.777	.995
h8.8	821.0000	5396.138	.815	.995

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
h8.9	821.0667	5391.237	.718	.995
h8.10	821.0667	5392.961	.699	.995
i9.1	821.0333	5403.275	.724	.995
i9.2	820.9333	5396.961	.804	.995
i9.3	821.0333	5393.826	.852	.995
i9.4	820.9333	5397.099	.711	.995
i9.5	820.9000	5392.990	.863	.995
i9.6	820.9667	5394.792	.738	.995
i9.7	820.9000	5400.990	.668	.995
i9.8	820.8333	5399.040	.803	.995
i9.9	820.9000	5396.231	.726	.995
i9.10	820.9667	5389.344	.803	.995
i9.11	821.0000	5388.069	.820	.995
i9.12	821.2000	5391.407	.643	.995
j10.1	820.9000	5395.541	.829	.995
j10.2	820.9667	5401.964	.735	.995
j10.3	821.0000	5406.552	.675	.995
j10.4	821.1333	5383.775	.752	.995
j10.5	820.9667	5390.654	.787	.995
j10.6	820.9333	5392.478	.864	.995
j10.7	820.9667	5381.206	.818	.995
j10.8	820.9667	5396.378	.810	.995
j10.9	821.0333	5395.689	.732	.995
j10.10	820.8667	5394.051	.759	.995
j10.11	820.9000	5392.921	.766	.995
k11.1	821.0000	5395.655	.822	.995
k11.2	821.0333	5395.137	.739	.995
k11.3	820.9333	5394.340	.745	.995
k11.4	820.8667	5407.706	.671	.995
k11.5	820.9000	5394.990	.672	.995
k11.6	820.8667	5404.051	.721	.995
k11.7	820.8667	5411.499	.619	.995
k11.8	820.9000	5397.610	.709	.995
k11.9	820.9000	5394.783	.743	.995
k11.10	820.8333	5393.730	.878	.995
k11.11	820.7000	5412.148	.708	.995
k11.12	820.9333	5403.995	.709	.995
k11.13	820.9667	5396.861	.713	.995
l12.1	821.4000	5391.490	.599	.995
l12.2	821.1000	5393.403	.777	.995
l12.3	821.0000	5395.655	.822	.995

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
l12.4	820.9667	5386.240	.840	.995
l12.5	820.9667	5397.275	.708	.995
l12.6	821.0000	5392.966	.858	.995
l12.7	821.0000	5392.966	.858	.995
l12.8	820.9333	5392.478	.864	.995
l12.9	820.9000	5394.162	.847	.995
m13.1	820.9333	5400.271	.759	.995
m13.2	821.1000	5399.334	.704	.995
m13.3	821.0000	5386.621	.837	.995
m13.4	821.0667	5394.754	.750	.995
m13.5	820.9333	5402.271	.732	.995
m13.6	821.1000	5391.955	.795	.995
m13.7	821.0667	5394.961	.846	.995
m13.8	821.0333	5395.137	.834	.995
m13.9	821.0000	5385.724	.848	.995
m13.10	821.0000	5382.690	.803	.995
n14.1	820.9667	5385.137	.853	.995
n14.2	820.9333	5386.271	.841	.995
n14.3	820.9333	5386.271	.841	.995
n14.4	821.1000	5384.369	.802	.995
n14.5	821.0000	5394.345	.744	.995
n14.6	821.0333	5384.102	.791	.995
n14.7	820.9667	5393.482	.849	.995
n14.8	820.9667	5392.171	.867	.995
n14.9	820.9000	5392.162	.875	.995
n14.10	820.9000	5392.162	.875	.995
n14.11	820.9333	5396.271	.813	.995
o15.1	821.1667	5405.592	.652	.995
o15.2	821.0333	5408.033	.659	.995
o15.3	820.9667	5402.792	.724	.995
o15.4	821.0000	5396.207	.722	.995
o15.5	821.0000	5397.241	.800	.995
o15.6	821.0333	5386.792	.761	.995
o15.7	821.0667	5395.926	.736	.995
o15.8	820.9667	5399.206	.772	.995
o15.9	821.1667	5388.420	.782	.995
o15.10	821.1667	5396.626	.687	.995
p16.1	821.0667	5398.340	.707	.995
p16.2	821.1000	5388.093	.761	.995
p16.3	820.9000	5399.886	.682	.995
p16.4	820.9000	5395.886	.824	.995

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p16.5	821.0000	5394.345	.839	.995
p16.6	821.0000	5397.379	.798	.995
p16.7	820.9333	5397.651	.795	.995
p16.8	821.0667	5395.789	.738	.995
p16.9	821.1000	5392.162	.715	.995
p16.10	820.9333	5403.789	.631	.995
p16.11	820.9667	5391.895	.772	.995
p16.12	821.0000	5391.655	.876	.995
q17.1	820.9000	5394.369	.845	.995
q17.2	820.9333	5398.685	.781	.995
q17.3	820.8667	5403.637	.727	.995
q17.4	821.0333	5397.757	.799	.995
q17.5	820.9333	5394.478	.837	.995
q17.6	820.9000	5394.231	.750	.995
q17.7	820.9000	5402.162	.739	.995
q17.8	821.0667	5398.202	.641	.995
q17.9	820.9000	5401.059	.668	.995
q17.10	820.8333	5392.971	.782	.995
q17.11	820.8333	5398.695	.808	.995
q17.12	820.9000	5406.783	.676	.995

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8.2547E2	5.457E3	73.87255	184

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ว. 4326



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 กรกฎาคม 2550

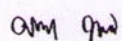
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียน

ด้วย นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์ นักศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา
เครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ” มีความประสงค์จะขอ
เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง
ครูผู้สอน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

โรงเรียน ที่	รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ที่ตั้งของโรงเรียน
1	โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดกลางวรวิหาร)	อ. เมืองสมุทรปราการ จ.สมุทรปราการ 10270
2	โรงเรียนเทศบาล 1 (เยี่ยมเกษสุวรรณ)	อ. เมืองสมุทรปราการ จ.สมุทรปราการ 10270
3	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดใน)	อ. เมืองสมุทรปราการ จ.สมุทรปราการ 10270
4	โรงเรียนเทศบาล 1 (เกริกกฤตยาอุปลัมภ์)	อ. เมืองกำแพงเพชร จ.กำแพงเพชร 62000
5	โรงเรียนเทศบาล 2 หนองบัว	อ.เมืองเชียงราย จ.เชียงราย 57000
6	โรงเรียนเทศบาล 4 สันป่าก่อ	อ.เมืองเชียงราย จ.เชียงราย 57000
7	โรงเรียนเทศบาลดอกเงิน	อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50000
8	โรงเรียนเทศบาลวัดท่าสะอาด	อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50000
9	โรงเรียนเทศบาลวัดศรีสุพรรณ	อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50000
10	โรงเรียนเทศบาลวัดชุมพลคีรี	อ.แม่สอด จ.ตาก 63110
11	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดทุ่งสวน)	อ.เมืองกำแพงเพชร จ.กำแพงเพชร 62000
12	โรงเรียนเทศบาล 2 (คลองระนอง)	อ.ชุมแสง จ.นครสวรรค์ 60120
13	โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดแสงธรรมสุทธาราม)	อ.ชุมแสง จ.นครสวรรค์ 60120
14	โรงเรียนเทศบาลวัดจอมคีรีนาคพรต	อ.เมืองนครสวรรค์ จ.นครสวรรค์ 60000
15	โรงเรียนเทศบาลวัดวรนาถบรรพต	อ.เมืองนครสวรรค์ จ.นครสวรรค์ 60000
16	โรงเรียนเทศบาลบ้านพระเนตร	อ.เมืองน่าน จ.น่าน 55000
17	โรงเรียนเทศบาลบ้านสวนตาล	อ.เมืองน่าน จ.น่าน 55000
18	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคล	อ.บางมูลนาก จ.พิจิตร 66120
19	โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพันปี)	อ.เมืองพิษณุโลก จ.พิษณุโลก 65000

โรงเรียน ที่	รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ที่ตั้งของโรงเรียน
20	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดคูหาสวรรค์)	อ.เมืองพิษณุโลก จ.พิษณุโลก 65000
21	โรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านในเมือง)	อ.เมืองเพชรบูรณ์ จ.เพชรบูรณ์ 67000
22	โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีมงคล	อ.หล่มสัก จ.เพชรบูรณ์ 67110
23	โรงเรียนเทศบาลบ้านสักงอย	อ.หล่มสัก จ.เพชรบูรณ์ 67110
24	โรงเรียนเทศบาลเมืองแม่ฮ่องสอน	อ.เมืองแม่ฮ่องสอน จ.แม่ฮ่องสอน 58000
25	โรงเรียนเทศบาล 7 (ศรินาวินวิทยา)	อ.เมืองลำปาง จ.ลำปาง 52000
26	โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านเชียงราย)	อ.เมืองลำปาง จ.ลำปาง 52100
27	โรงเรียนเทศบาลประตูลี้	อ.เมืองลำพูน จ.ลำพูน 51000
28	โรงเรียนเทศบาลจามเทวี	อ.เมืองลำพูน จ.ลำพูน 51000
29	โรงเรียนเทศบาลเมืองสุโขทัย	อ.เมืองสุโขทัย จ.สุโขทัย 64000
30	โรงเรียนเทศบาลวัดไทยชุมพล	อ.เมืองสุโขทัย จ.สุโขทัย 64000
31	โรงเรียนเทศบาลเมืองสวรรคโลก	อ.สวรรคโลก จ.สุโขทัย 64110
32	โรงเรียนเทศบาลวัดป่าแพ่ง	อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50000
33	โรงเรียนเทศบาลวัดดอนแก้ว	อ.แม่สอด จ.ตาก 63110
34	โรงเรียนเทศบาล 6 (รัฐประชาอุทิศ)	อ.เมืองพะเยา จ.พะเยา 56000
35	โรงเรียนเทศบาล 3 (ชาญวิทยา)	อ.เมืองเพชรบูรณ์ จ.เพชรบูรณ์ 67000
36	โรงเรียนเทศบาลวัดคลองโพธิ์	อ.เมืองอุตรดิตถ์ จ.อุตรดิตถ์ 53000
37	โรงเรียนเทศบาลศรีพนมมาศพิทยากร	อ.ลับแล จ.อุตรดิตถ์ 53130
38	โรงเรียนเทศบาลวัดธรรมโศภิต	อ.เมืองอุทัยธานี จ.อุทัยธานี 61000
39	โรงเรียนเทศบาลวัดหลวงราชवास	อ.เมืองอุทัยธานี จ.อุทัยธานี 61000
40	โรงเรียนเทศบาล 2 (ประชาธิปไตย)	อ.เมืองกาญจนบุรี จ.กาญจนบุรี 71000
41	โรงเรียนเทศบาล 5 (กระชายไทยอนุเคราะห์)	อ.เมืองกาญจนบุรี จ.กาญจนบุรี 71000

โรงเรียน ที่	รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ที่ตั้งของโรงเรียน
42	โรงเรียนเทศบาล 3 บ้านบ่อ	อ.เมืองกาญจนบุรี จ.กาญจนบุรี 71000
43	โรงเรียนเทศบาล 2 พระยาศรีสุนทรโวหาร	อ.เมืองฉะเชิงเทรา จ.ฉะเชิงเทรา 24000
44	โรงเรียนเทศบาลวัดบุญญวาสวิหาร	อ.ท่าใหม่ จ.จันทบุรี 22120
45	โรงเรียนเทศบาลเมืองจันทบุรี 2	อ.เมืองจันทบุรี จ.จันทบุรี 22000
46	โรงเรียนเทศบาลชลราษฎรานุเคราะห์	อ.เมืองชลบุรี จ.ชลบุรี 20000
47	โรงเรียนเทศบาลวัดราษฎรนิยมธรรม	อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 20100
48	โรงเรียนเทศบาลวัดโคกทิมทาราม	อ.เมืองระยอง จ.ระยอง 21000
49	โรงเรียนเทศบาลมาตาพุด	อ.เมืองระยอง จ.ระยอง 21000
50	โรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี	อ.เมืองปทุมธานี จ.ปทุมธานี 12000
51	โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)	อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73000
52	โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์	อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73000
53	โรงเรียนเทศบาลวัดละหาร	อ.บางบัวทอง จ.นนทบุรี 11110
54	โรงเรียนเทศบาล 3 วัดนครอินทร์	อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี 11000
55	โรงเรียนเทศบาล 1 (ปราจีนราษฎรรังสฤษฎ์)	อ.เมืองปราจีนบุรี จ.ปราจีนบุรี 25000
56	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดหลวงปรีชากุล	อ.เมืองปราจีนบุรี จ.ปราจีนบุรี 25000
57	โรงเรียนเทศบาล 4 อุดมวิทย์สมใจ	อ.เมืองปราจีนบุรี จ.ปราจีนบุรี 25000
58	โรงเรียนเทศบาล 5 (บดินทร์เดชา)	อ.เมืองปราจีนบุรี จ.ปราจีนบุรี 25000
59	โรงเรียนเทศบาล 6 วัดศรีมงคล	อ.เมืองปราจีนบุรี จ.ปราจีนบุรี 25000
60	โรงเรียนเทศบาล 3 วัดเนรัญชรา	อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120
61	โรงเรียนเทศบาล 4 บ้านบ่อแหลม	อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120
62	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดพระทรง	อ.เมืองเพชรบุรี จ.เพชรบุรี 76000

โรงเรียน ที่	รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ที่ตั้งของโรงเรียน
63	โรงเรียนเทศบาล 3 ชุมชนวัดจันทราวาส	อ.เมืองเพชรบุรี จ.เพชรบุรี 76000
64	โรงเรียนเทศบาล 1 ทรงพลวิทยา	อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี 70110
65	โรงเรียนเทศบาลวัดโชค (ธรรมเสนานีวรคุณ)	อ.โพธาราม จ.ราชบุรี 70120
66	โรงเรียนเทศบาลวัดไทรอารีรักษ์ (มณีวิทยา)	อ.โพธาราม จ.ราชบุรี 70120
67	โรงเรียนเทศบาล 5 (พลโยธินรามินฯ)	อ.เมืองราชบุรี จ.ราชบุรี 70000
68	โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดสัตตนารถปริวัตร)	อ.เมืองราชบุรี จ.ราชบุรี 70000
69	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดช่องลม)	อ.เมืองราชบุรี จ.ราชบุรี 70000
70	โรงเรียนเทศบาล 4 (วัดมหาธาตุวรวิหาร)	อ.เมืองราชบุรี จ.ราชบุรี 70000
71	โรงเรียนเทศบาลบ้านหมี	อ.บ้านหมี จ.ลพบุรี 15110
72	โรงเรียนเทศบาล 3 วัดคลองสายบัว	อ.เมืองลพบุรี จ.ลพบุรี 15000
73	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดกวีศราราม	อ.เมืองลพบุรี จ.ลพบุรี 15000
74	โรงเรียนเทศบาลวัดป้อมแก้ว	อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000
75	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเกษมสรณาราม	อ.อัมพวา จ.สมุทรสงคราม 75110
76	โรงเรียนเทศบาลศรีบุญยานุสรณ์	อ.กระทุ่มแบน จ.สมุทรสาคร 74110
77	โรงเรียนเทศบาลวัดโคกกราก	อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000
78	โรงเรียนเทศบาลวัดบุญญาวาส	อ.แม่สลด จ.ตาก 63110
79	โรงเรียนเทศบาลวัดปากน้ำโพใต้	อ.เมืองนครสวรรค์ จ.นครสวรรค์ 60000
80	โรงเรียนเทศบาลวัดเกษมจิตดาราม	อ.เมืองอุตรดิตถ์ จ.อุตรดิตถ์ 53000
81	โรงเรียนเทศบาล 2 บ้านตลาดเก่า	อ.เมืองนครนายก จ.นครนายก 26000
82	โรงเรียนเทศบาลวัดเจษฎาราม	อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000
83	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดศรีบุรีรัตนาราม)	อ.เมืองสระบุรี จ.สระบุรี 18000

โรงเรียน ที่	รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ที่ตั้งของโรงเรียน
84	โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดทองพุ่มพวง)	อ.เมืองสระบุรี จ.สระบุรี 18000
85	โรงเรียนเทศบาล 10 (อนุบาลเทศบาล)	อ.เมืองสระบุรี จ.สระบุรี 18000
86	โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดบ้านอ้อย)	อ.เมืองสระบุรี จ.สระบุรี 18000
87	โรงเรียนเทศบาล 6 (วัดเชิงเขา)	อ.เมืองสระบุรี จ.สระบุรี 18000
88	โรงเรียนเทศบาล 9 (วัดเขาคูบา)	อ.เมืองสระบุรี จ.สระบุรี 18000
89	โรงเรียนเทศบาล 4 (หนองแคอนุสรณ์)	อ.หนองแค จ.สระบุรี 18140
90	โรงเรียนเทศบาล 5 วัดเกาะกลาง	อ.หนองแค จ.สระบุรี 18140
91	โรงเรียนเทศบาล 3 (เทศบาลสงเคราะห์)	อ.เมืองราชบุรี จ.ราชบุรี 70000
92	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดประดู่สาร	อ.เมืองสุพรรณบุรี จ.สุพรรณบุรี 72000
93	โรงเรียนเทศบาล 3 วัดไชนาวาส	อ.เมืองสุพรรณบุรี จ.สุพรรณบุรี 72000
94	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดปราสาททอง	อ.เมืองสุพรรณบุรี จ.สุพรรณบุรี 72000
95	โรงเรียนเทศบาลสรรพสามิตบำรุง	อ.พระนครศรีอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา 13000
96	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดคันสน	อ.เมืองอ่างทอง จ.อ่างทอง 14000
97	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดโล่ห์สุทธาวาส	อ.เมืองอ่างทอง จ.อ่างทอง 14000
98	โรงเรียนเทศบาล 3 วัดชัยมงคล	อ.เมืองอ่างทอง จ.อ่างทอง 14000
99	โรงเรียนเทศบาลพลประชานุกูล	อ.พล จ.ขอนแก่น 40120
100	โรงเรียนเทศบาลหนองแขวงประชา อุปลัมภ์	อ.พล จ.ขอนแก่น 40120
101	โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนทัน	อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40000
102	โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน	อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40000
103	โรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม	อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40000
104	โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก	อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40000

โรงเรียน ที่	รายชื่อ โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ที่ตั้งของโรงเรียน
105	โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองใหญ่	อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40000
106	โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง	อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40000
107	โรงเรียนเทศบาลคุ้มหนองคู	อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40000
108	โรงเรียนเทศบาลบ้านตูม	อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40000
110	โรงเรียนเทศบาล 1 (รัฐราษฎร์สงเคราะห์)	อ.โนนสูง จ.นครราชสีมา 30160
111	โรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านบัวใหญ่)	อ.บัวใหญ่ จ.นครราชสีมา 30120
112	โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านหนองม่วง)	อ.บัวใหญ่ จ.นครราชสีมา 30120
113	โรงเรียนเทศบาล 1 (บูรพาวิทยากร)	อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา 30000
114	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดสมอราย)	อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา 30000
115	โรงเรียนเทศบาล 3 (ยมราชสามัคคี)	อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา 30000
116	โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ)	อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา 30000
117	โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดป่าจิตตสามัคคี)	อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา 30000
118	โรงเรียนเทศบาล 6 (นครเข็ญราย)	อ.เมืองเข็ญราย จ.เข็ญราย 57000
119	โรงเรียนเทศบาล 1 กาฬสินธุ์พิทยาสีทธิ์	อ.เมืองกาฬสินธุ์ จ.กาฬสินธุ์ 46000
120	โรงเรียนเทศบาลวัดประชุมคงคาราม	อำเภอหล่มสัก จ.เพชรบูรณ์ 67110
121	โรงเรียนเทศบาลบ้านส่องนางใย	อ.เมืองมหาสารคาม จ.มหาสารคาม 44000
122	โรงเรียนเทศบาล 2 สามัคคีวัฒนา	อ.เมืองยโสธร จ.ยโสธร 35000
123	โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง	อ.เมืองร้อยเอ็ด จ.ร้อยเอ็ด 45000
124	โรงเรียนเทศบาล 1 (เชิงชุมประชาณุกุล)	อ.เมืองสกลนคร จ.สกลนคร 47000
125	โรงเรียนเทศบาล 2 (เชิงชุมอนุชนวิทยา)	อ.เมืองสกลนคร จ.สกลนคร 47000
126	โรงเรียนเทศบาล 1 สว่างวิทยา	อ.เมืองหนองคาย จ.หนองคาย 43000
127	โรงเรียนเทศบาล 2 ชำนาญอนุเคราะห์	อ.เมืองหนองคาย จ.หนองคาย 43000
128	โรงเรียนเทศบาล 3 ยวบูรณ์บำรุง	อ.เมืองหนองคาย จ.หนองคาย 43000

โรงเรียน ที่	รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ที่ตั้งของโรงเรียน
129	โรงเรียนเทศบาล 4 ฉลองรัตน์	อ.เมืองหนองคาย จ.หนองคาย 43000
130	โรงเรียนเทศบาล 3 บ้านเหล่า	อ.เมืองอุดรธานี จ.อุดรธานี 41000
131	โรงเรียนเทศบาล 2 มุขมนตรี	อ.เมืองอุดรธานี จ.อุดรธานี 41000
132	โรงเรียนเทศบาล 7 รถไฟสงเคราะห์	อ.เมืองอุดรธานี จ.อุดรธานี 41000
133	โรงเรียนเทศบาล 2 หนองบัว	อ.เมืองอุบลราชธานี จ.อุบลราชธานี 34000
134	โรงเรียนเทศบาลบูรพาอุบล	อ.เมืองอุบลราชธานี จ.อุบลราชธานี 34000
135	โรงเรียนเทศบาลวารินวิชาชาติ	อ.วารินชำราบ จ.อุบลราชธานี 34190
136	โรงเรียนเทศบาลบ้านสุขสำราญ	อ.วารินชำราบ จ.อุบลราชธานี 34190
137	โรงเรียนเทศบาลวัดด่านประชากร	อ.หลังสวน จ.ชุมพร 56110
138	โรงเรียนเทศบาล 1 (สังขวิทย์)	อ.เมืองตรัง จ.ตรัง 92000
139	โรงเรียนเทศบาลวัดรามประดิษฐ์	อ.ปากพนัง จ.นครศรีธรรมราช 80140
140	โรงเรียนเทศบาล 3 (วิมุกตายนวิทยา)	อ.สุไหงโกทก จ.นราธิวาส 96120
141	โรงเรียนเทศบาลวัดธรรมการาม	อ.เมืองประจวบคีรีขันธ์ จ.ประจวบคีรีขันธ์ 77000
142	โรงเรียนเทศบาลบ้านเขาเต่า	อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์ 77110
143	โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านจะบังติกอ	อ.เมืองปัตตานี จ.ปัตตานี 94000
144	โรงเรียนเทศบาล 5 อาคารสลากกินแบ่งรัฐบาล	อ.เมืองปัตตานี จ.ปัตตานี 94000
145	โรงเรียนเทศบาลบ้านย่านยาว	อ.ตะกั่วป่า จ.พังงา 82110
146	โรงเรียนเทศบาลบ้านคูหาสวรรค์	อ.เมืองพัทลุง จ.พัทลุง 93000
147	โรงเรียนเทศบาลเมืองภูเก็ต	อ.เมืองภูเก็ต จ.ภูเก็ต 83000
148	โรงเรียนเทศบาลบ้านสามกอง (วิเศษนุกุลอุทิศ)	อ.เมืองภูเก็ต จ.ภูเก็ต 83000
149	โรงเรียนเทศบาลวัดอุนันทาราม	อ.เมืองระนอง จ.ระนอง 85000

โรงเรียน ที่	รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ที่ตั้งของโรงเรียน
150	โรงเรียนเทศบาลบ้านเขานิเวศน์	อ.เมืองระนอง จ.ระนอง 85000
151	โรงเรียนเทศบาล 3 (โสภณพิทยาคูณานุสรณ์)	อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110
152	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดชนาธิปเฉลิม)	อ.เมืองสตูล จ.สตูล 91000
153	โรงเรียนเทศบาล 5	อ.เมืองสุราษฎร์ธานี จ.สุราษฎร์ธานี 84000
154	โรงเรียนเทศบาล 4 วัดโพธาราม	อ.เมืองสุราษฎร์ธานี จ.สุราษฎร์ธานี 84000
155	โรงเรียนเทศบาล 5 (บ้านตลาดเก่า)	อ.เมืองยะลา จ.ยะลา 95000
156	โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดควนขัน)	อ.เมืองตรัง จ.ตรัง 92000
157	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดท้ายเหมือง	อ.เมืองนันทบุรี จ.นันทบุรี 11000
158	โรงเรียนเทศบาลวัดทรงธรรม	อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ 10130
159	โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม	อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000
160	โรงเรียนเทศบาลวัดประทุมคณาวาส	อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000
161	โรงเรียนเทศบาลขลุ่ย (บูรวิทยาการ)	อ.ขลุ่ย จ.จันทบุรี 22110
162	โรงเรียนเทศบาลเขาท่าพระ	อ.เมืองชัยนาท จ.ชัยนาท 17000
163	โรงเรียนเทศบาล 1 (วิทยานารี)	อ.เมืองชัยภูมิ จ.ชัยภูมิ 36000
164	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดสว่างคงคา	อ.เมืองกาฬสินธุ์ จ.กาฬสินธุ์ 46000
165	โรงเรียนเทศบาลเมืองจันทบุรี 1	อ.เมืองจันทบุรี จ.จันทบุรี 22000
166	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแหลมใต้	อ.เมืองฉะเชิงเทรา จ.ฉะเชิงเทรา 24000
167	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแจ้ง	อ.บางคล้า จ.ฉะเชิงเทรา 24110
168	โรงเรียนเทศบาลอินทปัญญา	อ.เมืองชลบุรี จ.ชลบุรี 20000
169	โรงเรียนเทศบาลวัดเนินสุทธาวาส	อ.เมืองชลบุรี จ.ชลบุรี 20000
170	โรงเรียนเทศบาลวัดโพธิ์	อ.เมืองชลบุรี จ.ชลบุรี 20000
171	โรงเรียนเทศบาลวัดกำแพง	อ.เมืองชลบุรี จ.ชลบุรี 20000

โรงเรียน ที่	รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ที่ตั้งของโรงเรียน
172	โรงเรียนเมืองพัทยา 2	เมืองพัทยา อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20150
173	โรงเรียนเมืองพัทยา 3	เมืองพัทยา อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20150
174	โรงเรียนเมืองพัทยา 5	เมืองพัทยา อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20150
175	โรงเรียนเมืองพัทยา 6	เมืองพัทยา อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20150
176	โรงเรียนเมืองพัทยา 9	เมืองพัทยา อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20150
177	โรงเรียนเทศบาลวัดสิงห์สถิตย์	อ.วัดสิงห์ จ.ชัยนาท 17120
178	โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านท่าตะเภา	อ.เมืองชุมพร จ.ชุมพร 86000
179	โรงเรียนเทศบาล 3 ศรีทรายมูล	อ.เมืองเขียงราย จ.เขียงราย 57000
180	โรงเรียนชุมชนเทศบาลวัดศรีดอนไชย	อ.เมืองเขียงใหม่ จ.เขียงใหม่ 50000
181	โรงเรียนเมืองพัทยา 7	เมืองพัทยา อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20150
182	โรงเรียนเทศบาลวัดเขียงยืน	อ.เมืองเขียงใหม่ จ.เขียงใหม่ 50000
183	โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดกะพังสุรินทร์)	อ.เมืองตรัง จ.ตรัง 92000
184	โรงเรียนเทศบาล 6 (วัดคันดยาภิรม)	อ.เมืองตรัง จ.ตรัง 92000
185	โรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา	อ.เมืองตรวด จ.ตรวด 23000
186	โรงเรียนเทศบาลวัดศรีปึงเมือง	อ.เมืองเขียงใหม่ จ.เขียงใหม่ 50000
187	โรงเรียนเทศบาล 3 ชุมชนวัดชัยชนะสงคราม	อ.เมืองตาก จ.ตาก 63000
188	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดศรีเมือง	อ.เมืองนครนายก จ.นครนายก 26000
189	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม	อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73000
190	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา	อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73000
191	โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ)	อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73000

โรงเรียน ที่	รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ที่ตั้งของโรงเรียน
192	โรงเรียนเทศบาลวัดท่าโพธิ์	อ.เมืองนครศรีธรรมราช จ. นครศรีธรรมราช 80000
193	โรงเรียนเทศบาลวัดศรีทวี	อ.เมืองนครศรีธรรมราช จ.นครศรีธรรมราช 80000
194	โรงเรียนเทศบาลวัดมเหยงคณ์	อ.เมืองนครศรีธรรมราช จ.นครศรีธรรมราช 80000
195	โรงเรียนเทศบาลปากพนัง 1	อ.ปากพนัง จ.นครศรีธรรมราช 80140
196	โรงเรียนเทศบาลวัดชัยชุมพล	อ.ทุ่งสง จ.นครศรีธรรมราช 80110
197	โรงเรียนเทศบาลวัดพรหมจริยวาส	อ.เมืองนครสวรรค์ จ.นครสวรรค์ 60000
198	โรงเรียนเทศบาล 4 วัดบางแพรกเหนือ	อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี 11000
199	โรงเรียนเทศบาล 1 บุรีราษฎร์ธรณวิทยา	อ.เมืองบุรีรัมย์ จ.บุรีรัมย์ 31000
200	โรงเรียนเทศบาล 2	อ.เมืองบุรีรัมย์ จ.บุรีรัมย์ 31000
201	โรงเรียนเทศบาลวัดแม่นางปลื้ม	อ.พระนครศรีอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา 13000
202	โรงเรียนเทศบาล 1 (พะเยาประชานุกุล)	อ.เมืองพะเยา จ.พะเยา 56000
203	โรงเรียนเทศบาลบ้านเสนาณรงค์	อ.ตะกั่วป่า จ.พังงา 82110
204	โรงเรียนเทศบาลวัดภูผากิมุข	อ.เมืองพัทลุง จ.พัทลุง 93000
205	โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)	อ.เมืองพิษณุโลก จ.พิษณุโลก 65000
206	โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านชะอำ	อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120
207	โรงเรียนเทศบาลวัดชัยมงคล	อ.เมืองแพร่ จ.แพร่ 54000
208	โรงเรียนเทศบาลวัดจระรัสร์	อ.เมืองภูเก็ต จ.ภูเก็ต 83000
209	โรงเรียนเทศบาลปลูกปัญญา	อ.เมืองภูเก็ต จ.ภูเก็ต 83000
210	โรงเรียนเทศบาลวัดเวฬุวัน	อ.เมืองร้อยเอ็ด จ.ร้อยเอ็ด 45000
211	โรงเรียนเทศบาลชุมชนบ้านหนองหญ้าม้า	อ.เมืองร้อยเอ็ด จ.ร้อยเอ็ด 45000

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม) ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา เป็นผู้ตอบ

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) ทราบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
- (2) ทราบตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และ
- (3) พัฒนาเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดให้ความร่วมมือโดยตอบคำถามตามสภาพที่เป็นจริง และคำตอบนี้จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด เนื่องจากใช้ผลการวิเคราะห์ในภาพรวม

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง

นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

.....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	[] 01
2	อายุ ☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 31 - 40 ปี ☐ 41 - 50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป	[] 02
3	ระดับวุฒิการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี/เทียบเท่า ☐ ปริญญาโท ☐ สูงกว่าปริญญาโท	[] 03
4	ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารหรือครูผู้ปฏิบัติการสอน ☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 5 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี ☐ 16 - 20 ปี ☐ 20 ปีขึ้นไป	[] 04
5	บทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา	[] 05

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

คำชี้แจง ในตอนที่ 2 นี้ จะสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

โดยให้ท่านพิจารณาข้อรายการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในแต่ละข้อ และ

ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งระดับความคิดเห็นตั้งแต่ 1 ถึง 5 มีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
1	คุณลักษณะทางกาย						
1.1	เป็นบุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์						
1.2	มีลักษณะสง่างาม						
1.3	มีรูปร่างหน้าตาดี ส่วนสูง และน้ำหนักเหมาะสม						
1.4	มีน้ำเสียงในการพูดเป็นธรรมชาติ น่าฟัง						
1.5	มีการพูดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน เข้าใจง่าย						
1.6	มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง						
2	คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ						
2.1	มีการวางแผนเหมาะสมกับกาลเทศะ						
2.2	เป็นกันเองไม่ถือตัว						
2.3	มีความทะเยอทะยานที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ						
2.4	มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงานให้สำเร็จ						
2.5	มีความสุขุม เยือกเย็น						
2.6	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และรู้จักการประนีประนอม						
2.7	มีความกระตือรือร้น และตื่นตัวที่จะทำงานอยู่เสมอ						
2.8	มีความคล่องตัวทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว						
2.9	มีความขยัน และความมานะ						
2.10	มีอารมณ์ดี มีชีวิตชีวา ร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
2.11	รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง						
2.12	มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดัน						
2.13	มีบุคลิกลักษณะดี สุภาพเรียบร้อย นำเคารพ เชื่อถือ และศรัทธา						
2.14	แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ						
2.15	มีวาจาสุภาพเรียบร้อย						
2.16	มีวาทศิลป์ในการพูด						
3	คุณลักษณะทางสังคม						
3.1	มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น						
3.2	เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน						
3.3	เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ						
3.4	เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน						
3.5	มีฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร						
3.6	บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนอยู่เสมอ						
3.7	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน						
3.8	มีใจกว้าง มีธรรมาจริยธรรม และมีน้ำใจ						
4	คุณลักษณะส่วนบุคคล						
4.1	มีสติปัญญาเฉียบแหลม						
4.2	มีไหวพริบปฏิภาณดี						
4.3	มีวิจรรณญาณในการวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ						
4.4	มีความรอบรู้						
4.5	มีความสามารถในการพูด						
4.6	มีความสามารถในการทำงาน						
4.7	มีความจริงใจ						
4.8	มีความเป็นมิตร						
4.9	มีความเสมอต้นเสมอปลาย						
4.10	มีอารมณ์ขัน						
4.11	มีสุขภาพจิตดี						
4.12	มีการดูแลเอาใจใส่สุขภาพ						
5	คุณลักษณะด้านความรู้						
5.1	มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
5.2	มีความรู้ทางด้านวิชาชีพ และด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปเป็นอย่างดี						
5.3	มีความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษาทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ						
5.4	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล						
5.5	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร						
5.6	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล การประเมินผล และยุทธศาสตร์ในการประเมินผล						
5.7	มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการบริหารจัดการในโรงเรียน						
5.8	มีความรู้เรื่องการปฏิรูปการศึกษา การประเมินภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษา						
5.9	มีความรู้เกี่ยวกับกรอบภารกิจของสถานศึกษาและการบริหารงานในสถานศึกษา						
5.10	มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ ๆ						
5.11	เป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้อยู่เสมอ						
6	คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน						
6.1	รู้บทบาทของตน						
6.2	เป็นคนตรงต่อเวลา						
6.3	มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ						
6.4	มีความรับผิดชอบ						
6.5	มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้						
6.6	มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน						
6.7	มีความสามารถในการตัดสินใจ						
6.8	มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน						
6.9	มีความสามารถในการจูงใจคน						
6.10	มีความสามารถในการบังคับตนเองได้						
6.11	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						
6.12	มีความเด็ดขาดและมีความยืดหยุ่น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
7	คุณลักษณะด้านวิชาชีพ						
7.1	มีความรู้ความเข้าใจในสาขาวิชาชีพอย่างดีและชัดเจน						
7.2	มีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ						
7.3	ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา						
7.4	มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา						
7.5	มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ						
7.6	มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ						
7.7	มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา						
7.8	ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา						
7.9	เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา						
8	คุณลักษณะทางแรงจูงใจ						
8.1	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						
8.2	มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
8.3	มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ						
8.4	มีความต้องการในอำนาจด้วยวิธีการที่ถูกต้องและใช้อย่างมีเหตุผล						
8.5	ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทุกคน						
8.6	ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และให้เกียรติแก่บุคลากรทุกคน						
8.7	สนับสนุนให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในงาน						
8.8	พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน						
8.9	ชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อสาธารณะเป็นประจำ						
8.10	มีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี						
9	คุณลักษณะทางทักษะ						
9.1	มีทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน						
9.2	มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์						
9.3	มีทักษะทางความคิดรวบยอด						
9.4	มีทักษะทางการบริหารงาน						
9.5	มีทักษะในการประสานงานและการจูงใจ						
9.6	มีทักษะในการแก้ปัญหาและจัดความขัดแย้ง						
9.7	มีทักษะในการสั่งการ						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
9.8	มีทักษะในการติดตาม กำกับ และประเมินผล						
9.9	มีทักษะในการดำเนินการประชุม						
9.10	มีทักษะในการพูดและใช้ภาษาในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ						
9.11	มีทักษะในเชิงคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงองค์กร						
9.12	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อการบริหารจัดการ						
10	คุณลักษณะด้านการบริหาร						
10.1	เป็นผู้จัดการที่มีหลักการ และมีเหตุผล						
10.2	มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร						
10.3	มีประสบการณ์ในการบริหาร						
10.4	พัฒนาและ ใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ						
10.5	มีความสามารถในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน						
10.6	มีความสามารถที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำตามความถนัดและความสามารถ						
10.7	มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน						
10.8	สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา						
10.9	สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา						
10.10	สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา						
10.11	สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม						
11	คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม						
11.1	เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี						
11.2	ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม						
11.3	มีความเสียสละ อุทิศตนและเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง						
11.4	มีความซื่อสัตย์สุจริต						
11.5	มีความโปร่งใส						
11.6	มีความเมตตากรุณา เอื้ออาทรต่อผู้อื่น						
11.7	มีความอดทนต่อความยากลำบาก						
11.8	มีใจเป็นธรรม และมีความยุติธรรม						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
11.9	มีความหนักแน่น และมีสัจจะ						
11.10	มีวินัยในตนเอง						
11.11	ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์						
11.12	นำหลักธรรมคำสอนทางศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหาร						
11.13	ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการทำงาน						
12	คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ						
12.1	เป็นผู้มีบารมี						
12.2	เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ						
12.3	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน						
12.4	มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล						
12.5	มีความสามารถในการแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์อย่างเหมาะสม						
12.6	มีความสามารถในการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบ ที่เหมาะสมกับบุคลากร						
12.7	มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา						
12.8	มีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม						
12.9	มีความสามารถในการชี้แนะและแนะแนวทางในการดำเนินงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา						
13	คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น						
13.1	มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ						
13.2	มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง						
13.3	มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สร้างและพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง						
13.4	รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย						
13.5	มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ						
13.6	แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา						
13.7	สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์						
13.8	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อปรับปรุง และพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น						
13.9	ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
13.10	มีความสามารถในการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาได้อย่างเป็นระบบ						
14	คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน						
14.1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ						
14.2	มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้						
14.3	มีการพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง						
14.4	มีการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ						
14.5	มีการระดมและจัดสรรทรัพยากรทุกด้าน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน ตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน การจัดการศึกษา						
14.6	มีการเก็บหลักฐานการทำงานอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน						
14.7	สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษาระดับสถานศึกษา						
14.8	สามารถกำหนดคนโบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา						
14.9	จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ้มค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม						
14.10	สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ						
14.11	สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน						
15	คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน						
15.1	มีการติดต่อสื่อสารกับผู้แทนของแต่ละกลุ่มในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ						
15.2	ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน และสร้างความยอมรับเชื่อถือของชุมชน						
15.3	สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอก ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน						
15.4	ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและนักเรียนของโรงเรียน						
15.5	เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
	15.6 ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน						
	15.7 สามารถสร้างกิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน						
	15.8 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน						
	15.9 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา						
	15.10 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์						
16	คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม						
	16.1 สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์การด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม						
	16.2 ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อและประเพณีปฏิบัติในสังคมอย่างต่อเนื่อง						
	16.3 ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา						
	16.4 มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ						
	16.5 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของสังคมในภาพรวม เพื่อนำวัฒนธรรมมาประกอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น						
	16.6 สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำในงานด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม						
	16.7 ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงาม						
	16.8 ฝึกฝนอบรมผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม						
	16.9 มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม						
	16.10 สืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนประเพณีต่าง ๆ ในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง						
	16.11 นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทั้งทางศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม						
	16.12 คำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
17	คุณลักษณะด้านทัศนคติ						
17.1	มีทัศนคติว่ามนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเอง						
17.2	มีทัศนคติว่าให้เด็กเก่ง คี มีสุข โดยการบูรณาการทั้ง โรงเรียน						
17.3	มีทัศนคติว่าการพัฒนาโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง						
17.4	มีทัศนคติว่าวิสัยทัศน์ของ โรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐานสูงและปฏิบัติได้จริง						
17.5	มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าประสงค์พื้นฐานของการจัดการศึกษา						
17.6	มีทัศนคติว่านักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็น เพื่อที่จะนำไปใช้ในชีวิประจำวัน						
17.7	มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับตนเอง และผู้อื่น						
17.8	มีทัศนคติว่าความแตกต่างของบุคคลเป็นประ โยชน์ต่อ โรงเรียน						
17.9	มีทัศนคติว่าโรงเรียนต้องมีสิ่งแวดล้อมทางการเรียนที่หลากหลาย ปลอดภัย และน่าเรียน						
17.10	มีทัศนคติว่าการมีใจรักในงานและการมีความรู้ ทำให้ทุกอย่างสามารถแก้ปัญหาได้						
17.11	มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคม และต่อชุมชนแวดล้อม โรงเรียน						
17.12	มีทัศนคติที่ดีต่อโลก						
	หมายเหตุ ในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 มีข้อคำถาม 184 ข้อ						
	ในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 มีข้อคำถาม 171 ข้อ						
	ข้อคำถามที่ตัดออกในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 มีจำนวน 13 ข้อ						
	ข้อคำถามที่ตัดออก คือ ข้อ 2.3, 2.4, 2.7, 2.9, 3.5, 4.10, 4.12, 6.9, 7.5, 7.6,						
	7.7, 8.9, 14.9						

สำหรับครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา เป็นผู้ตอบ

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) ทราบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
- (2) ทราบตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และ
- (3) พัฒนาเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดให้ความร่วมมือโดยตอบคำถามตามสภาพที่เป็นจริง และคำตอบนี้จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด เนื่องจากใช้ผลการวิเคราะห์ในภาพรวม

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง

นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

.....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	[] 01
2	อายุ ☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 31 - 40 ปี ☐ 41 - 50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป	[] 02
3	ระดับวุฒิการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี/เทียบเท่า ☐ ปริญญาโท ☐ สูงกว่าปริญญาโท	[] 03
4	ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารหรือครูผู้ปฏิบัติการสอน ☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 5 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี ☐ 16 - 20 ปี ☐ 20 ปีขึ้นไป	[] 04
5	บทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา	[] 05

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

คำชี้แจง ในตอนที่ 2 นี้ จะสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

โดยให้ท่านพิจารณาข้อรายการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ☒ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งระดับความคิดเห็นตั้งแต่ 1 ถึง 5 มีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
1	คุณลักษณะทางกาย						
1.1	เป็นบุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์						
1.2	มีลักษณะสง่างาม						
1.3	มีรูปร่างหน้าตาดี ส่วนสูง และน้ำหนักเหมาะสม						
1.4	มีน้ำเสียงในการพูดเป็นธรรมชาติ น่าฟัง						
1.5	มีการพูดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน เข้าใจง่าย						
1.6	มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง						
2	คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ						
2.1	มีการวางแผนเหมาะสมกับกาลเทศะ						
2.2	เป็นกันเองไม่ถือตัว						
2.3	มีความทะเยอทะยานที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ						
2.4	มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงานให้สำเร็จ						
2.5	มีความสุข เอื้อเฟื้อ						
2.6	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และรู้จักการประนีประนอม						
2.7	มีความกระตือรือร้น และตื่นตัวที่จะทำงานอยู่เสมอ						
2.8	มีความคล่องตัวทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว						
2.9	มีความขยัน และความมานะ						
2.10	มีอารมณ์ดี มีชีวิตชีวา ร่าเริง อิมแอ้มแจ่มใส						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
2.11	รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง						
2.12	มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดัน						
2.13	มีบุคลิกลักษณะดี สุภาพเรียบร้อย น่าเคารพ เชื่อถือ และศรัทธา						
2.14	แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ						
2.15	มีวาจาสุภาพเรียบร้อย						
2.16	มีวาทศิลป์ในการพูด						
3	คุณลักษณะทางสังคม						
3.1	มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น						
3.2	เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน						
3.3	เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ						
3.4	เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน						
3.5	มีฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร						
3.6	บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนอยู่เสมอ						
3.7	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน						
3.8	มีใจกว้าง มีอัธยาศัยดี และมีน้ำใจ						
4	คุณลักษณะส่วนบุคคล						
4.1	มีสติปัญญาเฉียบแหลม						
4.2	มีไหวพริบปฏิภาณดี						
4.3	มีวิจารณญาณในการวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ						
4.4	มีความรอบรู้						
4.5	มีความสามารถในการพูด						
4.6	มีความสามารถในการทำงาน						
4.7	มีความจริงใจ						
4.8	มีความเป็นมิตร						
4.9	มีความเสนอแนะเสมอปลาย						
4.10	มีอารมณ์ขัน						
4.11	มีสุขภาพจิตดี						
4.12	มีการดูแลเอาใจใส่สุขภาพ						
5	คุณลักษณะด้านความรู้						
5.1	มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
5.2	มีความรู้ทางด้านวิชาชีพ และด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปเป็นอย่างดี						
5.3	มีความรู้ทางการบริหารการศึกษาทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ						
5.4	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูล						
5.5	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบ การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงหลักสูตร						
5.6	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล การประเมินผล และยุทธศาสตร์ในการประเมินผล						
5.7	มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการบริหารจัดการ ในโรงเรียน						
5.8	มีความรู้เรื่องการปฏิรูปการศึกษา การประเมินภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษา						
5.9	มีความรู้เกี่ยวกับกรอบภารกิจของสถานศึกษาและการบริหารงานในสถานศึกษา						
5.10	มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ ๆ						
5.11	เป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้อยู่เสมอ						
6	คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน						
6.1	รู้บทบาทของตน						
6.2	เป็นคนตรงต่อเวลา						
6.3	มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ						
6.4	มีความรับผิดชอบ						
6.5	มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้						
6.6	มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน						
6.7	มีความสามารถในการตัดสินใจ						
6.8	มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน						
6.9	มีความสามารถในการจูงใจคน						
6.10	มีความสามารถในการบังคับตนเองได้						
6.11	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						
6.12	มีความเด็ดขาดและมีความยืดหยุ่น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
7	คุณลักษณะด้านวิชาชีพ						
7.1	มีความรู้ความเข้าใจในสาขาวิชาชีพอย่างดีและชัดเจน						
7.2	มีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ						
7.3	ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา						
7.4	มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา						
7.5	มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ						
7.6	มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ						
7.7	มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา						
7.8	ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา						
7.9	เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา						
8	คุณลักษณะทางแรงจูงใจ						
8.1	มีแรงขับในการปฏิบัติงาน						
8.2	มีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
8.3	มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ						
8.4	มีความต้องการในอำนาจด้วยวิธีการที่ถูกต้องและใช้อย่างมีเหตุผล						
8.5	ยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทุกคน						
8.6	ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรทุกคน						
8.7	สนับสนุนให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในงาน						
8.8	พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน						
8.9	ชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อสาธารณะเป็นประจำ						
8.10	มีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี						
9	คุณลักษณะทางทักษะ						
9.1	มีทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน						
9.2	มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์						
9.3	มีทักษะทางความคิดรวบยอด						
9.4	มีทักษะทางการบริหารงาน						
9.5	มีทักษะในการประสานงานและการจูงใจ						
9.6	มีทักษะในการแก้ปัญหาและจัดการความขัดแย้ง						
9.7	มีทักษะในการสั่งการ						

ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
9.8	มีทักษะในการติดตาม กำกับ และประเมินผล						
9.9	มีทักษะในการดำเนินการประชุม						
9.10	มีทักษะในการพูดและใช้ภาษาในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ						
9.11	มีทักษะในเชิงคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงองค์กร						
9.12	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อการบริหารจัดการ						
10	คุณลักษณะด้านการบริหาร						
10.1	เป็นผู้จัดการที่มีหลักการ และมีเหตุผล						
10.2	มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร						
10.3	มีประสบการณ์ในการบริหาร						
10.4	พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ						
10.5	มีความสามารถในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน						
10.6	มีความสามารถที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำตามความถนัดและความสามารถ						
10.7	มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน						
10.8	สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา						
10.9	สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา						
10.10	สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา						
10.11	สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม						
11	คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม						
11.1	เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี						
11.2	ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม						
11.3	มีความเสียสละ อุทิศตนและเวลาให้กับการทำงานอย่างค้ำคอเนื่อง						
11.4	มีความซื่อสัตย์สุจริต						
11.5	มีความโปร่งใส						
11.6	มีความเมตตากรุณา เอื้ออาทรต่อผู้อื่น						
11.7	มีความอดทนต่อความยากลำบาก						
11.8	มีใจเป็นธรรม และมีความยุติธรรม						

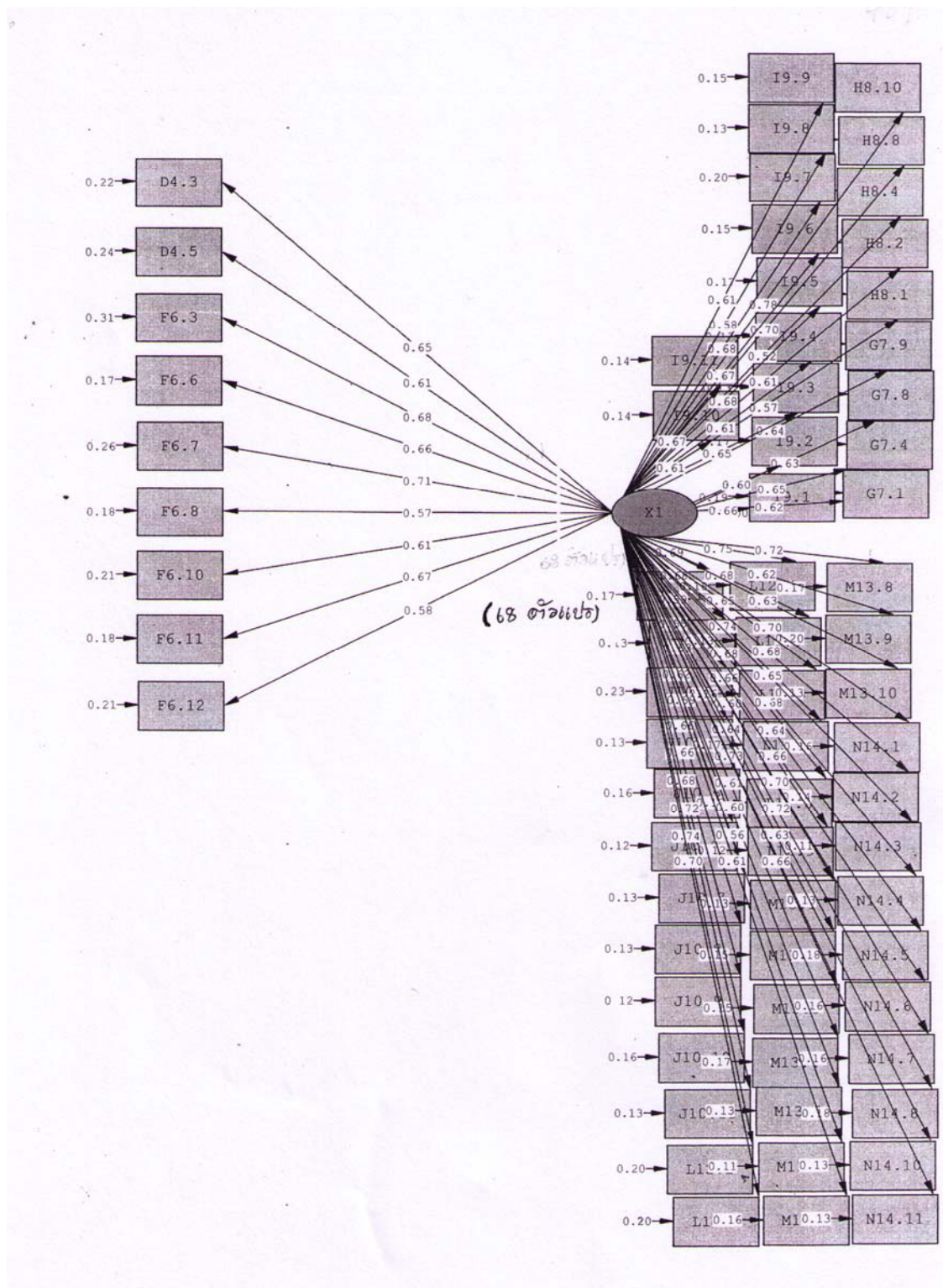
ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
	11.9 มีความหนักแน่น และมีสัจจะ						
	11.10 มีวินัยในตนเอง						
	11.11 ชีคมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์						
	11.12 นำหลักธรรมคำสอนทางศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหาร						
	11.13 ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการทำงาน						
12	คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ						
	12.1 เป็นผู้มีการมี						
	12.2 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ						
	12.3 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน						
	12.4 มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล						
	12.5 มีความสามารถในการแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์อย่างเหมาะสม						
	12.6 มีความสามารถในการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบ ที่เหมาะสมกับบุคลากร						
	12.7 มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา						
	12.8 มีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม						
	12.9 มีความสามารถในการชี้แนะและแนะแนวทางในการดำเนินงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา						
13	คุณลักษณะด้านความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น						
	13.1 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ						
	13.2 มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง						
	13.3 มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สร้างและพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง						
	13.4 รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย						
	13.5 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ						
	13.6 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา						
	13.7 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์						
	13.8 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อปรับปรุง และพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น						
	13.9 ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร						

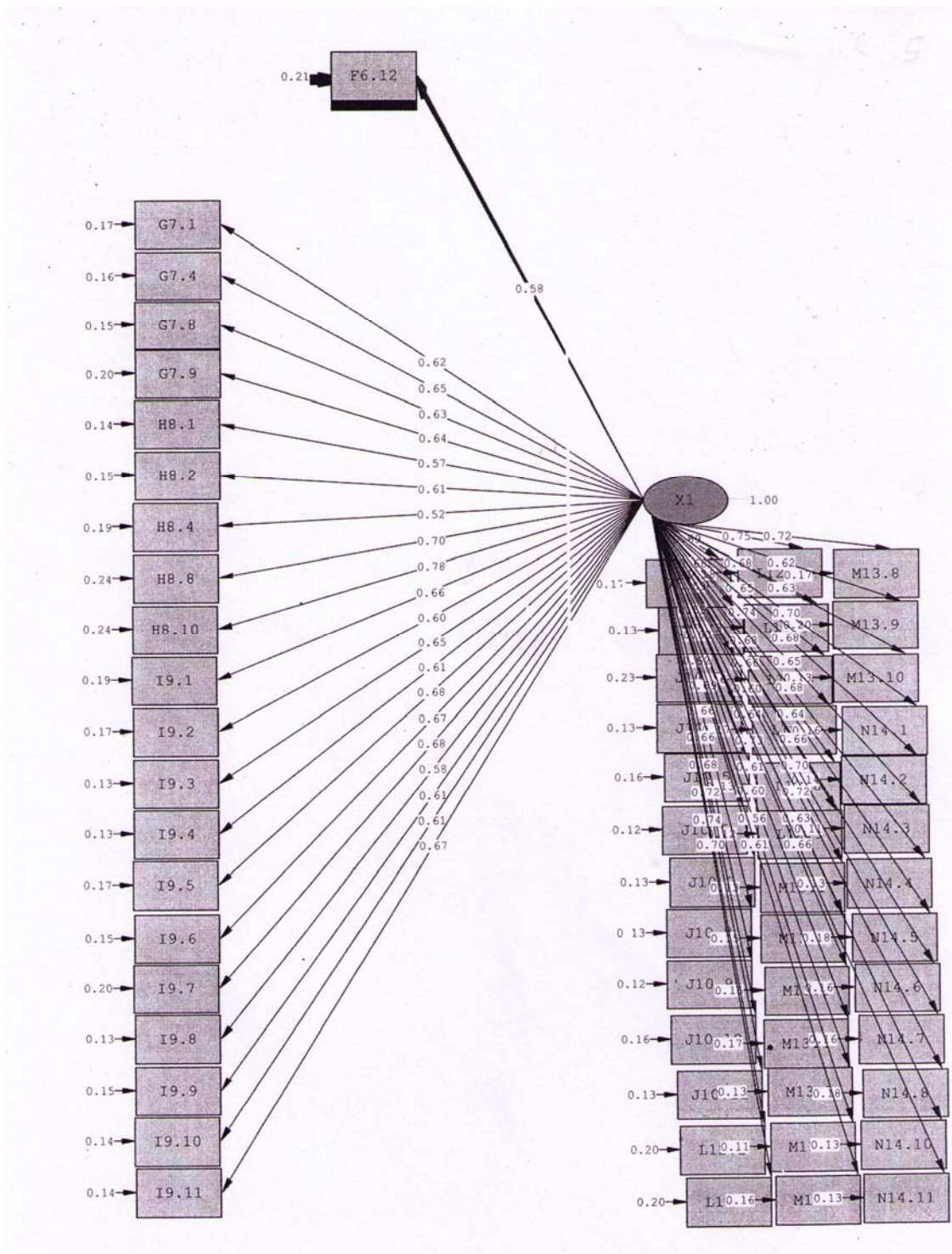
ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
13.10	มีความสามารถในการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ						
14	คุณลักษณะด้านความสามารถในการวางแผนการทำงาน						
14.1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ						
14.2	มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้						
14.3	มีการพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง						
14.4	มีการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ						
14.5	มีการระดมและจัดสรรทรัพยากรทุกด้าน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการศึกษา						
14.6	มีการเก็บหลักฐานการทำงานอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน						
14.7	สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษาระดับสถานศึกษา						
14.8	สามารถกำหนดคน นโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา						
14.9	จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่คุณค่าการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม						
14.10	สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ						
14.11	สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน						
15	คุณลักษณะด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน						
15.1	มีการติดต่อสื่อสารกับผู้แทนของแต่ละกลุ่มในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ						
15.2	ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน และสร้างความยอมรับเชื่อถือของชุมชน						
15.3	สร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอก ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน						
15.4	ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้เข้ามามีส่วนสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและนักเรียนของโรงเรียน						
15.5	เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน						

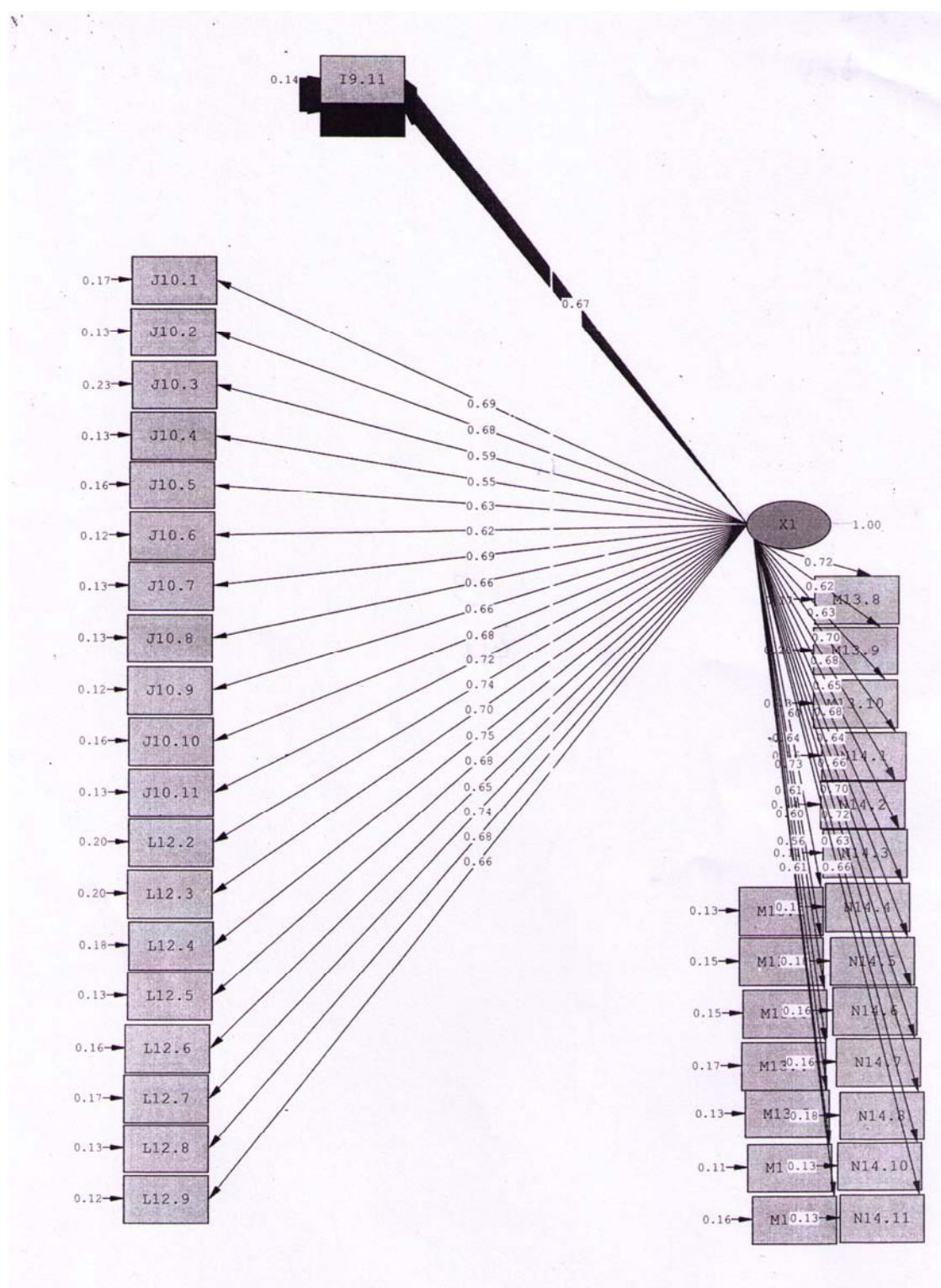
ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
15.6	ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน						
15.7	สามารถสร้างกิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน						
15.8	ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน						
15.9	สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา						
15.10	ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์						
16	คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม						
16.1	สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์การด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม						
16.2	ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อและประเพณีปฏิบัติในสังคมอย่างต่อเนื่อง						
16.3	ส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนา						
16.4	มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ						
16.5	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของสังคมในภาพรวมเพื่อนำวัฒนธรรมมาประกอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น						
16.6	สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำในงานด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม						
16.7	ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงาม						
16.8	ฝึกฝนอบรมผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม						
16.9	มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม						
16.10	สืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนประเพณีต่าง ๆ ในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง						
16.11	นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทั้งทางด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม						
16.12	คำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม						

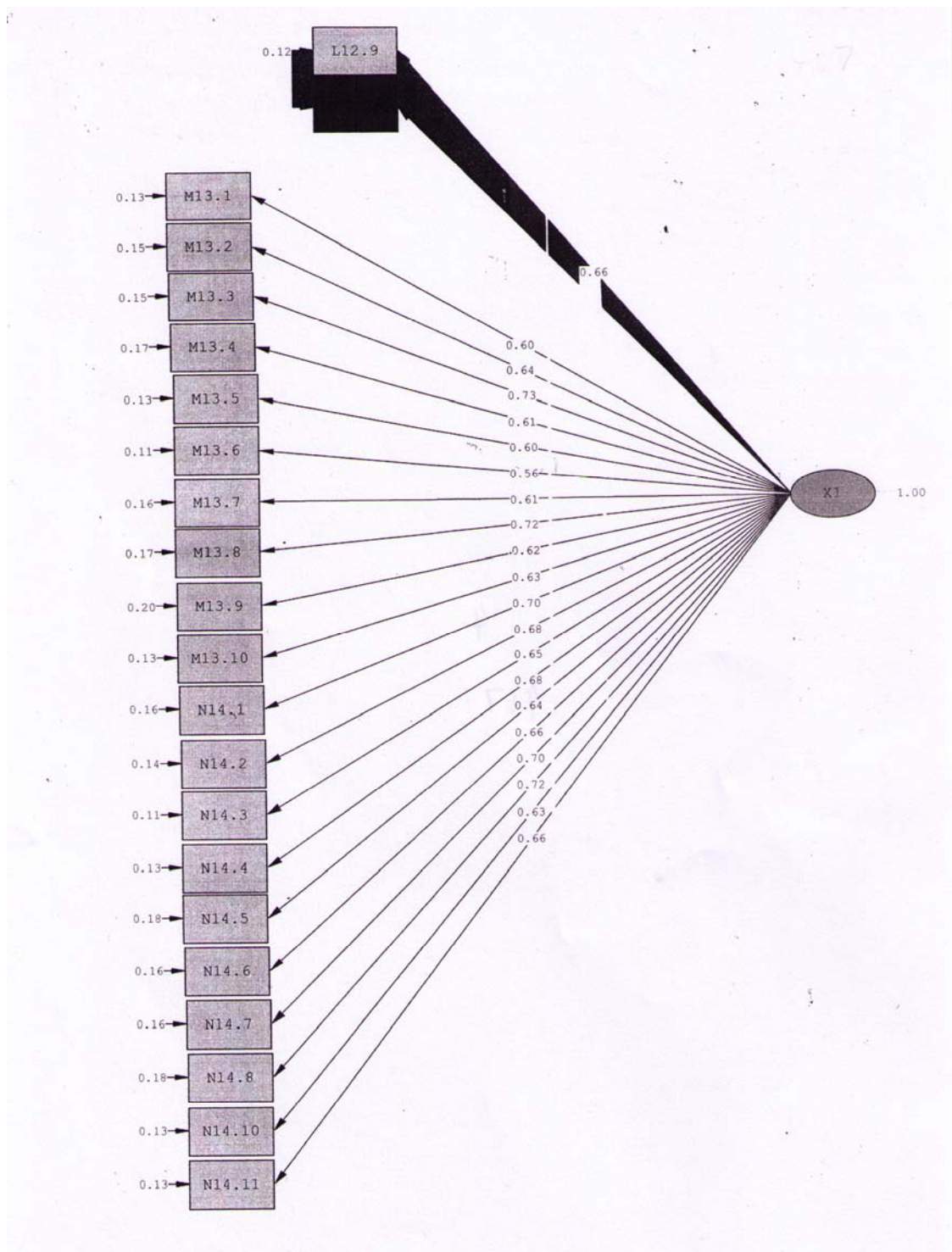
ข้อที่	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
17	คุณลักษณะด้านทัศนคติ						
17.1	มีทัศนคติว่ามนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเอง						
17.2	มีทัศนคติว่าให้เด็กเก่ง ดี มีสุข โดยการบูรณาการทั้งโรงเรียน						
17.3	มีทัศนคติว่าการพัฒนาโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง						
17.4	มีทัศนคติว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตรฐานสูงและปฏิบัติได้จริง						
17.5	มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายพื้นฐานของการจัดการศึกษา						
17.6	มีทัศนคติว่านักเรียนต้องมีความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็น เพื่อที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน						
17.7	มีทัศนคติว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับตนเอง และผู้อื่น						
17.8	มีทัศนคติว่าความแตกต่างของบุคคลเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน						
17.9	มีทัศนคติว่าโรงเรียนต้องมีสิ่งแวดล้อมทางการเรียนที่หลากหลาย ปลอดภัย และน่าเรียน						
17.10	มีทัศนคติว่าการมีใจรักในงานและการมีความรู้ ทำให้ทุกอย่างสามารถแก้ปัญหาได้						
17.11	มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง ค่อยเพื่อนร่วมงาน ค่อยสังคม และค่อยชุมชนแวดล้อมโรงเรียน						
17.12	มีทัศนคติที่ดีต่อโลก						
	หมายเหตุ ในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 มีข้อคำถาม 184 ข้อ						
	ในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 มีข้อคำถาม 171 ข้อ						
	ข้อคำถามที่คัดออกในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 มีจำนวน 13 ข้อ						
	ข้อคำถามที่คัดออก คือ ข้อ 2.3, 2.4, 2.7, 2.9, 3.5, 4.10, 4.12, 6.9, 7.5, 7.6,						
	7.7, 8.9, 14.9						

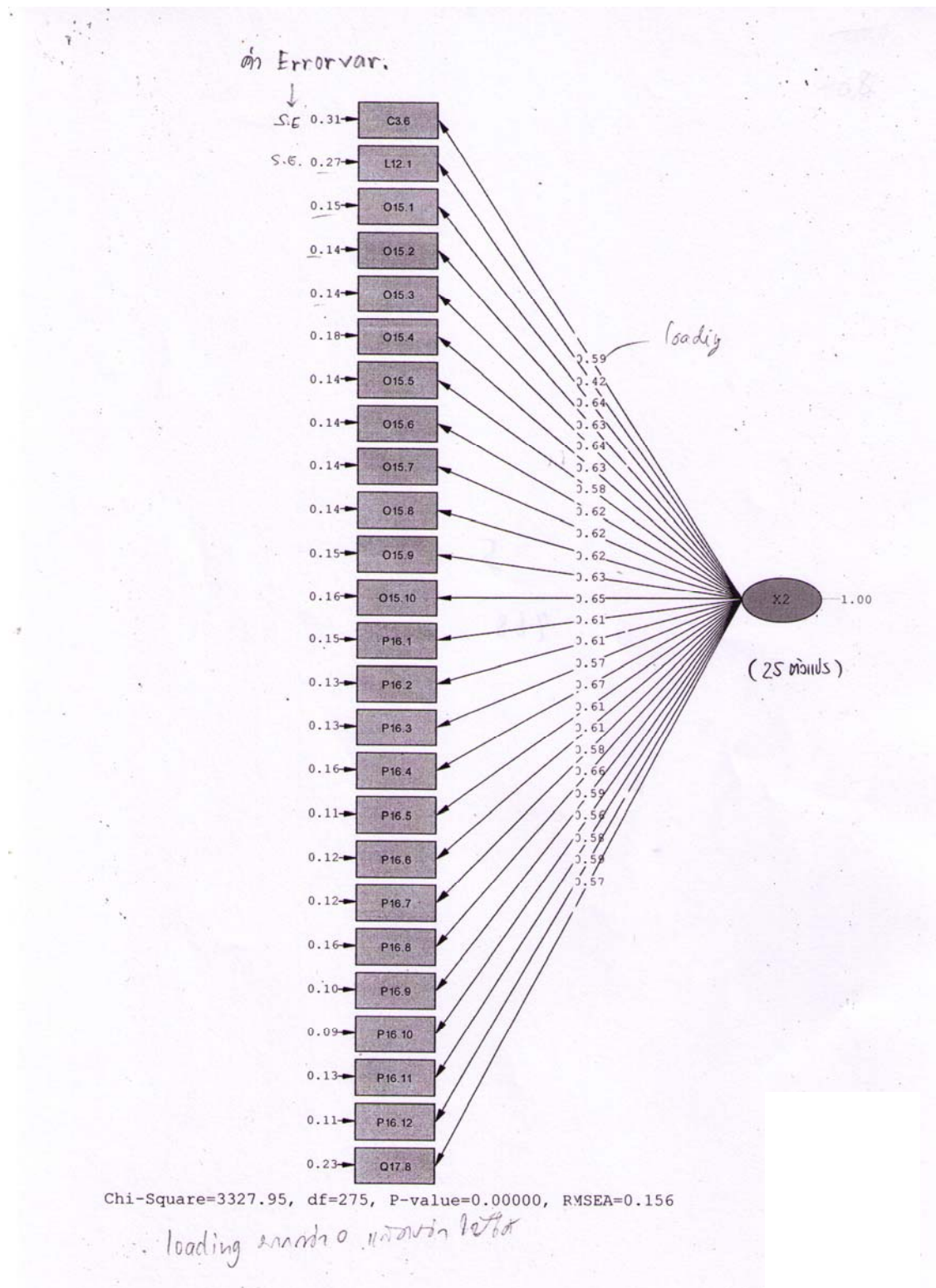
ภาคผนวก ข
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ครั้งที่ 2

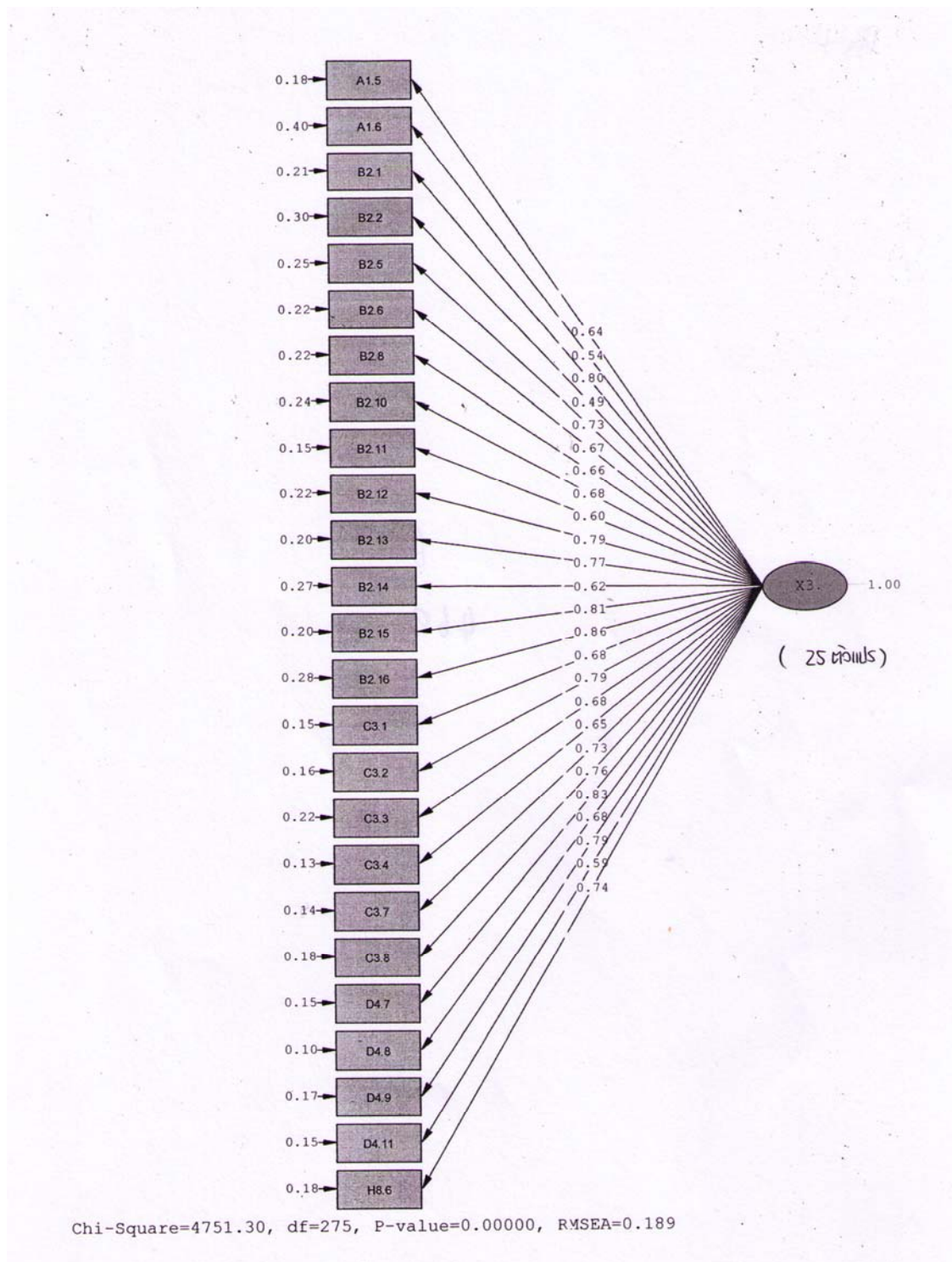


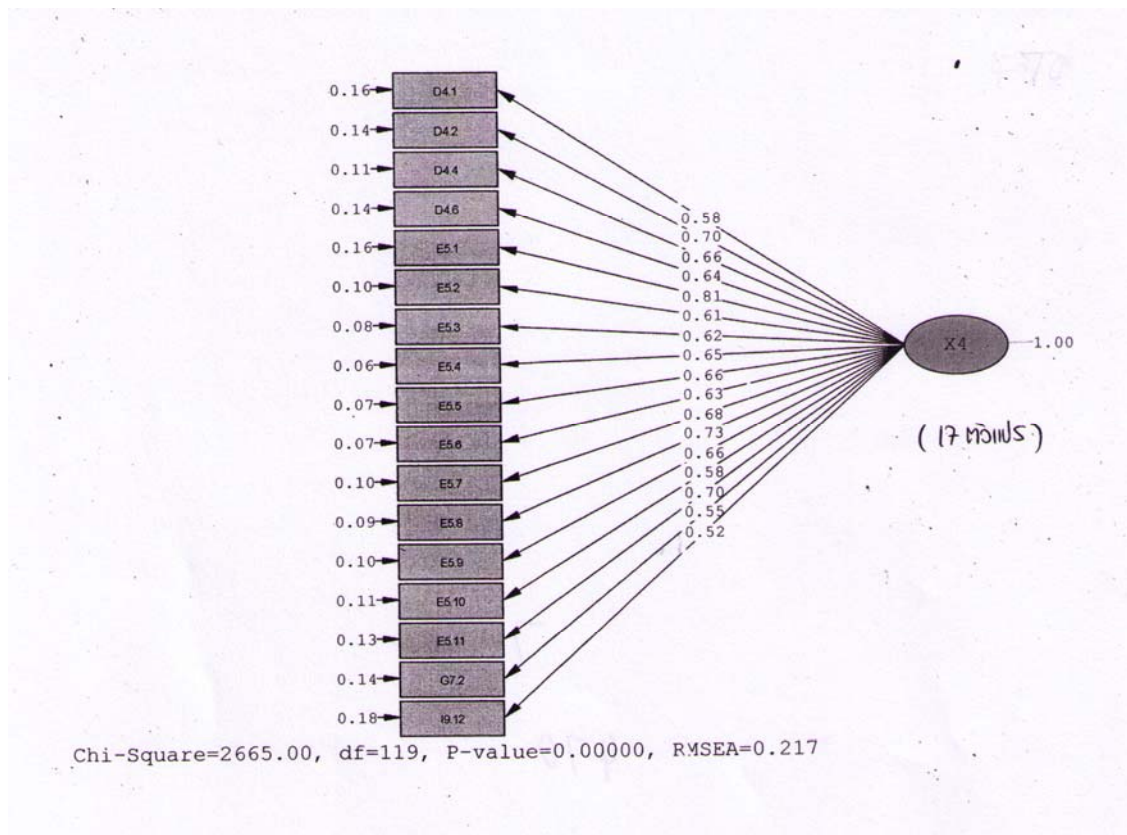


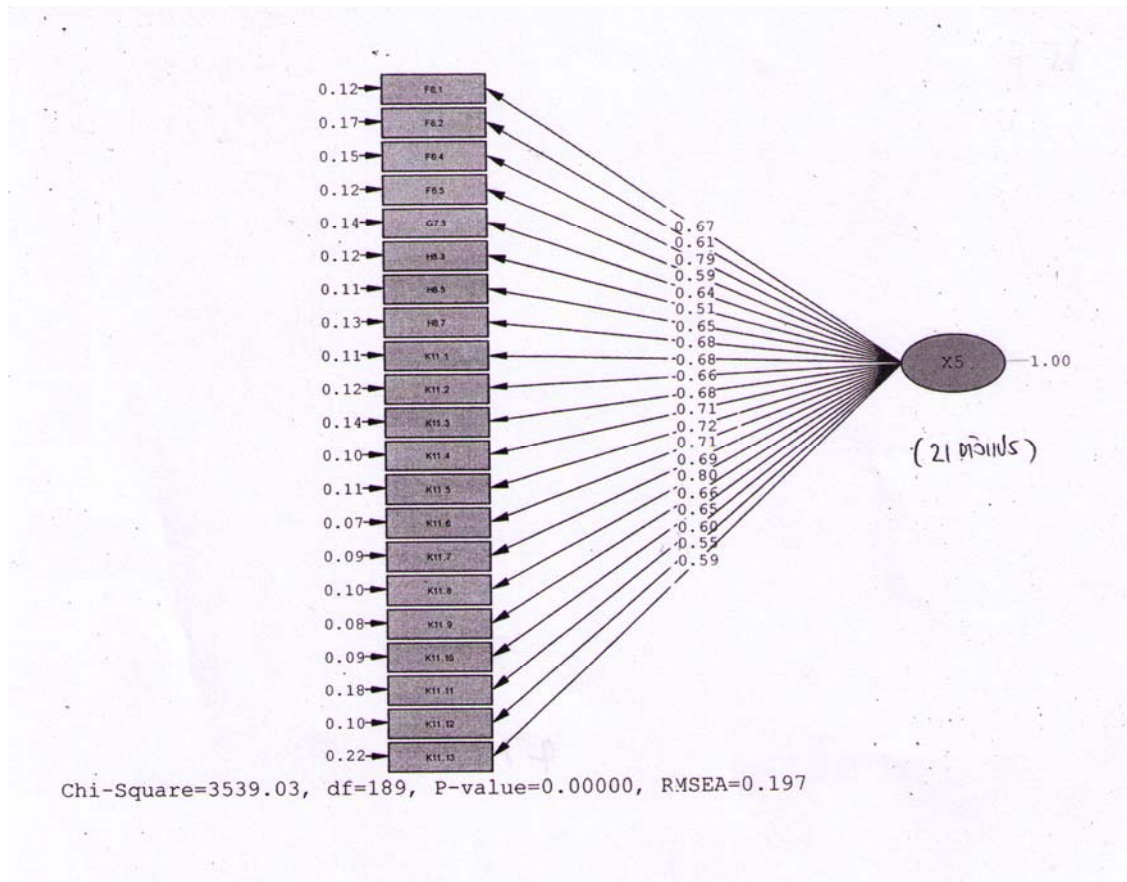


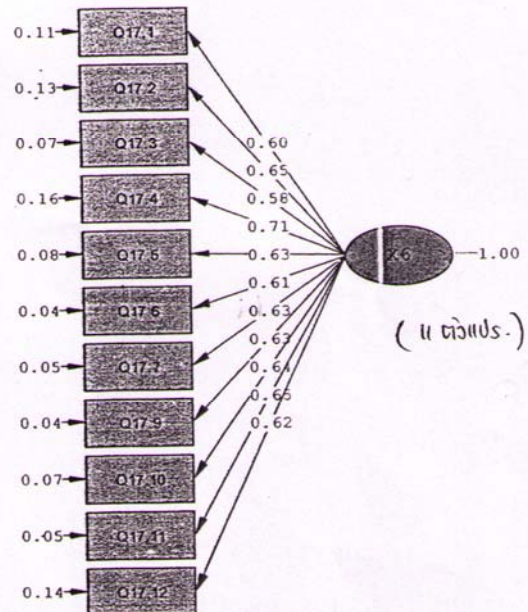




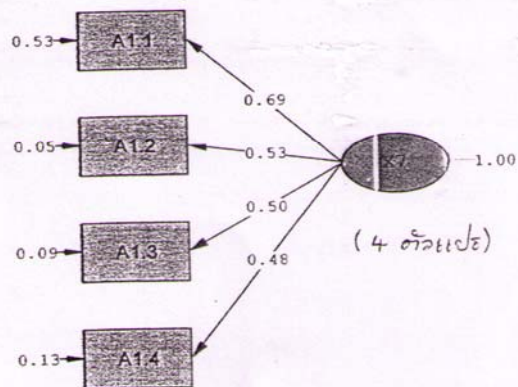








Chi-Square=1049.27, df=44, P-value=0.00000, RMSEA=0.224



Chi-Square=13.55, df=2, P-value=0.00114, RMSEA=0.113

ภาคผนวก ฅ

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน

ของตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1.1	755.4737	5281.4894	.2666	.9937
A1.2	755.9189	5262.4220	.4082	.9937
A1.3	756.2368	5263.2229	.3401	.9938
A1.4	755.9167	5248.2128	.5160	.9937
A1.5	755.6579	5242.5420	.6375	.9937
A1.6	755.7434	5254.1692	.5335	.9937
B2.1	755.6075	5250.9335	.6065	.9937
B2.2	755.7105	5260.2940	.4520	.9937
B2.5	755.7741	5244.1005	.5847	.9937
B2.6	755.7171	5249.0517	.5896	.9937
B2.8	755.6601	5240.8754	.6902	.9937
B2.10	755.6952	5253.2014	.5590	.9937
B2.11	755.7325	5245.0579	.5887	.9937
B2.12	755.7566	5244.0527	.6138	.9937
B2.13	755.6798	5246.8072	.6455	.9937
B2.14	755.5921	5260.3607	.5205	.9937
B2.15	755.7018	5247.5680	.6285	.9937
B2.16	755.7346	5243.9712	.6128	.9937
C3.1	755.7018	5249.8889	.6013	.9937
C3.2	755.6009	5255.3217	.5584	.9937
C3.3	755.8355	5241.5399	.6404	.9937
C3.4	755.6908	5240.7415	.6910	.9937
C3.6	755.8421	5243.4388	.6248	.9937
C3.7	755.6491	5243.5338	.6728	.9937
C3.8	755.6447	5244.8186	.6754	.9937
D4.1	755.8816	5245.7002	.6249	.9937
D4.2	755.7412	5244.1351	.6844	.9937
D4.3	755.7149	5240.0592	.7170	.9937
D4.4	755.6996	5244.5887	.6551	.9937
D4.5	755.8026	5242.2730	.6293	.9937
D4.6	755.6140	5247.1035	.6794	.9937
D4.7	755.5548	5246.3750	.6685	.9937
D4.8	755.5548	5250.2651	.6739	.9937
D4.9	755.6469	5247.6795	.6247	.9937
D4.11	755.6776	5240.9310	.6889	.9937
E5.1	755.6798	5235.8137	.7138	.9937
E5.2	755.8246	5242.2329	.6748	.9937
E5.3	755.7719	5238.7083	.7000	.9937
E5.4	755.8816	5237.6958	.6766	.9937
E5.5	755.9101	5238.3370	.6831	.9937
E5.6	755.8531	5237.5542	.7071	.9937

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
E5.7	755.7368	5237.8998	.6968	.9937
E5.8	755.7325	5232.1524	.7556	.9936
E5.9	755.6820	5236.9119	.7393	.9936
E5.10	755.9671	5238.1506	.6489	.9937
E5.11	755.6711	5238.3223	.7278	.9937
F6.1	755.6206	5242.2008	.7049	.9937
F6.2	755.5811	5251.1407	.6215	.9937
F6.3	755.6206	5241.1547	.7037	.9937
F6.4	755.4978	5246.7253	.6997	.9937
F6.5	755.5921	5244.3256	.7240	.9937
F6.6	755.6754	5237.9296	.7660	.9936
F6.7	755.6206	5242.5481	.7199	.9937
F6.8	755.6886	5244.1050	.6731	.9937
F6.10	755.7566	5237.0989	.7117	.9937
F6.11	755.6974	5236.4401	.7493	.9936
F6.12	755.7434	5236.6879	.6917	.9937
G7.1	755.7215	5236.1135	.7496	.9936
G7.2	755.7237	5242.3543	.6950	.9937
G7.3	755.5899	5244.7523	.7086	.9937
G7.4	755.8026	5236.1939	.7256	.9937
G7.8	755.8882	5235.5193	.7134	.9937
G7.9	755.8202	5236.9522	.7089	.9937
H8.1	755.8289	5241.6278	.6829	.9937
H8.2	755.8575	5239.1555	.7113	.9937
H8.3	755.5811	5245.2813	.6990	.9937
H8.4	755.8509	5243.2524	.6506	.9937
H8.5	755.6338	5242.6546	.7071	.9937
H8.6	755.5987	5243.3397	.6815	.9937
H8.7	755.5943	5243.1076	.7179	.9937
H8.8	755.7018	5240.4383	.7212	.9937
H8.10	755.6579	5242.3355	.6819	.9937
I9.1	755.8092	5235.5569	.7385	.9936
I9.2	755.6623	5247.5033	.6463	.9937
I9.3	755.7654	5241.0415	.7298	.9937
I9.4	755.6974	5237.3324	.7483	.9936
I9.5	755.7697	5231.9886	.7535	.9936
I9.6	755.7588	5232.6845	.7364	.9936
I9.7	755.7697	5232.3139	.7626	.9936
I9.8	755.8289	5238.3311	.7296	.9937
I9.9	755.7741	5241.4060	.6820	.9937
I9.10	755.7215	5238.2102	.7254	.9937

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
I9.11	755.7588	5232.4516	.7510	.9936
I9.12	755.9912	5241.3977	.6160	.9937
J10.1	755.7434	5232.5296	.7882	.9936
J10.2	755.7588	5234.4296	.7638	.9936
J10.3	755.8421	5238.5772	.6812	.9937
J10.4	755.9386	5230.5852	.7438	.9936
J10.5	755.7851	5236.9867	.7345	.9936
J10.6	755.7478	5236.7560	.7401	.9936
J10.7	755.7982	5234.6098	.7554	.9936
J10.8	755.7807	5233.2793	.7669	.9936
J10.9	755.8640	5228.7155	.7706	.9936
J10.10	755.7412	5235.0933	.7450	.9936
J10.11	755.7544	5228.3132	.7829	.9936
K11.1	755.5965	5239.1159	.7412	.9936
K11.2	755.6601	5236.7172	.7334	.9936
K11.3	755.5702	5242.0962	.7115	.9937
K11.4	755.4715	5254.2981	.6399	.9937
K11.5	755.4803	5252.7117	.6307	.9937
K11.6	755.5702	5247.7313	.6664	.9937
K11.7	755.6272	5246.5201	.6525	.9937
K11.8	755.5702	5242.6412	.6742	.9937
K11.9	755.6667	5237.4623	.7334	.9936
K11.10	755.6118	5241.5567	.7140	.9937
K11.11	755.4320	5261.8899	.5736	.9937
K11.12	755.6667	5240.3634	.6796	.9937
K11.13	755.7171	5237.0297	.6973	.9937
L12.1	756.2237	5252.2268	.4578	.9937
L12.2	755.8553	5234.7263	.7152	.9937
L12.3	755.6996	5240.1095	.6983	.9937
L12.4	755.6404	5236.9297	.7555	.9936
L12.5	755.7237	5230.9081	.7861	.9936
L12.6	755.7237	5232.1345	.7861	.9936
L12.7	755.7281	5232.6424	.7760	.9936
L12.8	755.7588	5231.1505	.8112	.9936
L12.9	755.7478	5227.1077	.8312	.9936
M13.1	755.7346	5240.3536	.6975	.9937
M13.2	755.8575	5234.5972	.7097	.9937
M13.3	755.7434	5233.0044	.7689	.9936
M13.4	755.7346	5235.9536	.7304	.9936
M13.5	755.6798	5233.8709	.7791	.9936
M13.6	755.7741	5231.7664	.7782	.9936

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
M13.7	755.7873	5231.1832	.7696	.9936
M13.8	755.7873	5232.4052	.7691	.9936
M13.9	755.8158	5233.6891	.7357	.9936
M13.10	755.8750	5234.6283	.7560	.9936
N14.1	755.7697	5234.4502	.7562	.9936
N14.2	755.7346	5233.8525	.7965	.9936
N14.3	755.7982	5228.6229	.8001	.9936
N14.4	755.7500	5232.0912	.7941	.9936
N14.5	755.8311	5234.2505	.7590	.9936
N14.6	755.8070	5234.8726	.7329	.9936
N14.7	755.8114	5230.0918	.7870	.9936
N14.8	755.7763	5229.0400	.7868	.9936
N14.10	755.7610	5231.7559	.7762	.9936
N14.11	755.8048	5230.7069	.7742	.9936
O15.1	755.9276	5240.1244	.6560	.9937
O15.2	755.8180	5236.1097	.7177	.9937
O15.3	755.8114	5233.2259	.7398	.9936
O15.4	755.8509	5235.7096	.7034	.9937
O15.5	755.8640	5237.4013	.6780	.9937
O15.6	756.0263	5238.6059	.6652	.9937
O15.7	755.9912	5234.4439	.6947	.9937
O15.8	755.8662	5237.7777	.7048	.9937
O15.9	755.9846	5232.1162	.7122	.9937
O15.10	755.8706	5237.1371	.6938	.9937
P16.1	755.8662	5241.7557	.6643	.9937
P16.2	755.8421	5241.2937	.6781	.9937
P16.3	755.7368	5244.2822	.6526	.9937
P16.4	755.6820	5238.8547	.7084	.9937
P16.5	755.8202	5233.4753	.7351	.9936
P16.6	755.8268	5231.4139	.7551	.9936
P16.7	755.7412	5241.1900	.6763	.9937
P16.8	755.8728	5232.9816	.7130	.9937
P16.9	755.8640	5230.2804	.7424	.9936
P16.10	755.7939	5242.2915	.6674	.9937
P16.11	755.6974	5245.7676	.6536	.9937
P16.12	755.7654	5237.9954	.7196	.9937
Q17.1	755.7346	5242.2349	.6885	.9937
Q17.2	755.7654	5241.2789	.6664	.9937
Q17.3	755.6250	5239.8745	.7369	.9936
Q17.4	755.7456	5236.3439	.7189	.9937
Q17.5	755.6864	5238.7124	.7275	.9937

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q17.6	755.6645	5239.9114	.7186	.9937
Q17.7	755.6491	5237.5865	.7422	.9936
Q17.8	755.8333	5236.3238	.6886	.9937
Q17.9	755.6316	5241.6222	.7348	.9937
Q17.10	755.6996	5238.4172	.7134	.9937
Q17.11	755.5789	5245.2597	.7154	.9937
Q17.12	755.6732	5250.7260	.6032	.9937

Reliability Coefficients

N of Cases = 456.0

N of Items =171

Alpha = .9937

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D4.3	296.3202	987.5412	.7132	.9890
D4.5	296.4079	989.4420	.6014	.9891
F6.3	296.2259	988.6939	.6813	.9890
F6.6	296.2807	986.2375	.7733	.9890
F6.7	296.2259	988.6192	.7163	.9890
F6.8	296.2939	989.3552	.6675	.9891
F6.10	296.3618	986.5391	.7005	.9890
F6.11	296.3026	985.7368	.7520	.9890
F6.12	296.3487	985.8276	.6938	.9890
G7.1	296.3268	985.6710	.7502	.9890
G7.4	296.4079	984.8838	.7472	.9890
G7.8	296.4934	985.0681	.7221	.9890
G7.9	296.4254	985.8845	.7129	.9890
H8.1	296.4342	988.1187	.6815	.9890
H8.2	296.4627	987.1854	.7064	.9890
H8.4	296.4561	989.4354	.6331	.9891
H8.8	296.3070	987.4352	.7249	.9890
H8.10	296.2632	988.5020	.6786	.9891
I9.1	296.4145	984.4586	.7643	.9890
I9.2	296.2675	990.6316	.6460	.9891
I9.3	296.3706	987.2799	.7455	.9890
I9.4	296.3026	985.1654	.7772	.9890
I9.5	296.3750	983.1624	.7722	.9890
I9.6	296.3640	983.3353	.7578	.9890
I9.7	296.3750	983.4217	.7786	.9890
I9.8	296.4342	985.6045	.7579	.9890
I9.9	296.3794	987.1283	.7043	.9890
I9.10	296.3268	985.9172	.7436	.9890
I9.11	296.3640	983.0364	.7780	.9890
J10.1	296.3487	983.6518	.8016	.9889
J10.2	296.3640	983.5243	.8022	.9889
J10.3	296.4474	985.9752	.7003	.9890
J10.4	296.5439	982.3761	.7660	.9890
J10.5	296.3904	985.2143	.7572	.9890
J10.6	296.3531	985.2003	.7607	.9890
J10.7	296.4035	983.9159	.7852	.9889
J10.8	296.3860	983.6925	.7873	.9889
J10.9	296.4693	980.9749	.8079	.9889
J10.10	296.3465	984.5126	.7643	.9890
J10.11	296.3596	981.2242	.8102	.9889
L12.2	296.4605	984.6314	.7262	.9890

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
L12.3	296.3048	988.0981	.6801	.9890
L12.4	296.2456	985.4780	.7712	.9890
L12.5	296.3289	982.6696	.8063	.9889
L12.6	296.3289	983.3729	.8021	.9889
L12.7	296.3333	983.3304	.7988	.9889
L12.8	296.3640	983.2738	.8189	.9889
L12.9	296.3531	981.6531	.8354	.9889
M13.1	296.3399	987.5567	.6965	.9890
M13.2	296.4627	984.4030	.7247	.9890
M13.3	296.3487	983.8232	.7827	.9889
M13.4	296.3399	985.6490	.7295	.9890
M13.5	296.2851	984.5295	.7846	.9889
M13.6	296.3794	983.7305	.7804	.9889
M13.7	296.3925	983.2456	.7775	.9890
M13.8	296.3925	983.0566	.7959	.9889
M13.9	296.4211	984.1520	.7478	.9890
M13.10	296.4803	984.9315	.7592	.9890
N14.1	296.3750	984.2437	.7754	.9890
N14.2	296.3399	984.3875	.8060	.9889
N14.3	296.4035	982.0698	.8100	.9889
N14.4	296.3553	983.4340	.8083	.9889
N14.5	296.4364	984.4267	.7712	.9890
N14.6	296.4123	984.5637	.7479	.9890
N14.7	296.4167	982.1952	.8100	.9889
N14.8	296.3816	981.5464	.8144	.9889
N14.10	296.3662	982.7601	.8035	.9889
N14.11	296.4101	982.3743	.7992	.9889

Reliability Coefficients

N of Cases = 456.0

N of Items = 68

Alpha = .9891

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C3.6	103.9496	145.0106	.5983	.9726
L12.1	104.3311	145.9934	.4541	.9741
O15.1	104.0351	142.6317	.7527	.9715
O15.2	103.9254	142.4516	.7863	.9713
O15.3	103.9189	141.7758	.8218	.9710
O15.4	103.9583	142.3301	.7730	.9714
O15.5	103.9715	141.9135	.7924	.9712
O15.6	104.1338	142.5161	.7520	.9715
O15.7	104.0987	141.6452	.7925	.9712
O15.8	103.9737	142.8037	.7683	.9714
O15.9	104.0921	141.5651	.7899	.9712
O15.10	103.9781	142.0259	.8006	.9712
P16.1	103.9737	142.8828	.7674	.9714
P16.2	103.9496	142.5315	.8027	.9712
P16.3	103.8443	143.0680	.7751	.9714
P16.4	103.7895	143.1820	.7596	.9715
P16.5	103.9276	141.9662	.8065	.9711
P16.6	103.9342	142.0088	.8008	.9712
P16.7	103.8487	142.9551	.7691	.9714
P16.8	103.9803	141.7952	.7862	.9713
P16.9	103.9715	141.2629	.8226	.9710
P16.10	103.9013	142.9902	.7709	.9714
P16.11	103.8048	143.8497	.7407	.9716
P16.12	103.8728	142.4893	.8106	.9711
Q17.8	103.9408	143.9284	.6573	.9722

Reliability Coefficients

N of Cases = 456.0

N of Items = 25

Alpha = .9726

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1.5	108.2654	105.7602	.7087	.9571
A1.6	108.3509	107.9821	.5594	.9585
B2.1	108.2149	106.7405	.7061	.9571
B2.2	108.3180	108.1998	.5263	.9589
B2.5	108.3816	105.5024	.6840	.9574
B2.6	108.3246	105.9560	.7232	.9569
B2.8	108.2675	105.8360	.7425	.9567
B2.10	108.3026	106.8709	.6688	.9575
B2.11	108.3399	105.7282	.6844	.9573
B2.12	108.3640	105.6958	.7049	.9571
B2.13	108.2873	106.3107	.7308	.9569
B2.14	108.1996	108.9513	.5461	.9585
B2.15	108.3092	106.6404	.6930	.9572
B2.16	108.3421	106.1113	.6701	.9575
C3.1	108.3092	106.8031	.6792	.9574
C3.2	108.2083	107.0576	.6846	.9573
C3.3	108.4430	106.3264	.6550	.9576
C3.4	108.2982	106.0559	.7233	.9569
C3.7	108.2566	106.5604	.6966	.9572
C3.8	108.2522	106.5011	.7215	.9570
D4.7	108.1623	106.5362	.7322	.9569
D4.8	108.1623	107.1604	.7384	.9569
D4.9	108.2544	106.6253	.6913	.9572
D4.11	108.2851	106.1383	.7165	.9570
H8.6	108.2061	107.0871	.6587	.9575

Reliability Coefficients

N of Cases = 456.0

N of Items = 25

Alpha = .9590

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D4.1	70.5373	59.0536	.6849	.9554
D4.2	70.3969	59.1762	.7195	.9548
D4.4	70.3553	59.1394	.6960	.9552
D4.6	70.2697	59.8238	.6766	.9555
E5.1	70.3355	58.1927	.7554	.9542
E5.2	70.4803	58.7908	.7270	.9547
E5.3	70.4276	58.2805	.7671	.9540
E5.4	70.5373	57.7744	.7804	.9537
E5.5	70.5658	57.9913	.7736	.9539
E5.6	70.5088	57.9867	.7931	.9535
E5.7	70.3925	58.0675	.7762	.9538
E5.8	70.3882	57.5743	.8256	.9529
E5.9	70.3377	58.2813	.7893	.9536
E5.10	70.6228	58.1651	.7108	.9550
E5.11	70.3268	58.5853	.7598	.9541
G7.2	70.3794	59.2689	.6967	.9552
I9.12	70.6469	59.2663	.5987	.9571

Reliability Coefficients

N of Cases = 456.0

N of Items = 17

Alpha = .9571

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
F6.1	92.0614	76.4226	.6960	.9631
F6.2	92.0219	77.0105	.6626	.9635
F6.4	91.9386	76.4929	.7446	.9626
F6.5	92.0329	76.5110	.7356	.9627
G7.3	92.0307	76.7155	.7026	.9630
H8.3	92.0219	76.9622	.6730	.9634
H8.5	92.0746	76.4120	.7053	.9630
H8.7	92.0351	76.4339	.7207	.9628
K11.1	92.0373	75.5700	.7836	.9621
K11.2	92.1009	75.3393	.7666	.9623
K11.3	92.0110	75.7823	.7684	.9623
K11.4	91.9123	76.8231	.7550	.9625
K11.5	91.9211	76.4421	.7601	.9624
K11.6	92.0110	76.0636	.7670	.9623
K11.7	92.0680	75.8877	.7502	.9625
K11.8	92.0110	75.3164	.7791	.9622
K11.9	92.1075	75.3225	.7780	.9622
K11.10	92.0526	75.4829	.7950	.9620
K11.11	91.8728	78.0277	.6609	.9635
K11.12	92.1075	75.5027	.7359	.9627
K11.13	92.1579	75.2409	.7390	.9627

Reliability Coefficients

N of Cases = 456.0

N of Items = 21

Alpha = .9644

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q17.1	45.1667	23.2908	.7261	.9440
Q17.2	45.1974	23.0862	.7231	.9442
Q17.3	45.0570	23.0385	.8000	.9412
Q17.4	45.1776	22.8541	.7627	.9427
Q17.5	45.1184	22.9134	.7955	.9413
Q17.6	45.0965	23.0017	.7850	.9418
Q17.7	45.0811	22.9407	.7923	.9415
Q17.9	45.0636	23.0839	.8148	.9407
Q17.10	45.1316	22.7826	.7984	.9412
Q17.11	45.0110	23.3471	.7938	.9416
Q17.12	45.1053	23.8438	.6395	.9471

Reliability Coefficients

N of Cases = 456.0

N of Items = 11

Alpha = .9475

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1.1	12.4934	3.1384	.4156	.7657
A1.2	12.9386	2.3962	.6579	.6413
A1.3	13.2566	2.1560	.6278	.6574
A1.4	12.9364	2.4641	.5390	.7084

Reliability Coefficients

N of Cases = 456.0

N of Items = 4

Alpha = .7563

ภาคผนวก ญ

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้านของ
คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรายด้านของ
คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะที่ 1

1	
4.78	0.484
4.36	0.706
4.01	0.817
4.38	0.691
4.64	0.603
4.50	0.639
26.66	3.941
4.44	0.657

คุณลักษณะที่ 2

2	
4.69	0.551
4.47	0.632
4.55	0.605
4.62	0.581
4.52	0.642
4.55	0.613
4.69	0.542
4.59	0.589
4.69	0.534
4.56	0.612
4.55	0.641
4.54	0.642
4.59	0.608
4.59	0.589
4.58	0.620
4.54	0.655
73.34	9.655
4.58	0.603

คุณสมบัติที่ 3

3	
4.52	0.618
4.63	0.587
4.41	0.671
4.58	0.580
4.14	0.739
4.35	0.675
4.63	0.570
4.55	0.623
35.82	5.063
4.48	0.633

คุณสมบัติที่ 4

4	
4.34	0.655
4.52	0.625
4.54	0.606
4.53	0.607
4.43	0.645
4.59	0.579
4.64	0.584
4.63	0.555
4.58	0.613
4.14	0.741
4.52	0.600
4.41	0.633
53.86	7.444
4.49	0.620

คุณสมบัติที่ 5

5	
4.57	0.629
4.46	0.613
4.51	0.597
4.43	0.628
4.38	0.648
4.40	0.632
4.52	0.611
4.58	0.595
4.64	0.550
4.28	0.653
4.57	0.596
49.33	6.752
4.48	0.614

คุณสมบัติที่ 6

6	
4.66	0.539
4.64	0.548
4.58	0.606
4.76	0.485
4.66	0.528
4.59	0.574
4.64	0.569
4.57	0.569
4.49	0.649
4.49	0.618
4.53	0.611
4.49	0.611
55.10	6.907
4.59	0.576

คุณสมบัติที่ 7

7	
4.54	0.592
4.53	0.585
4.65	0.541
4.48	0.618
4.41	0.647
4.39	0.640
4.45	0.623
4.42	0.634
4.46	0.634
40.33	5.515
4.48	0.613

คุณสมบัติที่ 8

8	
4.43	0.611
4.44	0.622
4.64	0.519
4.40	0.665
4.57	0.585
4.63	0.580
4.65	0.550
4.60	0.588
4.52	0.622
4.56	0.623
45.43	5.964
4.54	0.596

คุณสมบัติที่ 9

9	
4.44	0.643
4.59	0.567
4.47	0.618
4.58	0.565
4.55	0.602
4.53	0.603
4.51	0.622
4.44	0.608
4.47	0.611
4.51	0.597
4.51	0.611
4.23	0.661
53.83	7.308
4.49	0.609

คุณสมบัติที่ 10

10	
4.51	0.622
4.51	0.611
4.45	0.630
4.34	0.624
4.48	0.615
4.51	0.597
4.53	0.607
4.52	0.600
4.46	0.621
4.54	0.607
4.57	0.593
49.43	6.725
4.49	0.611

คุณสมบัติที่ 11

11	
4.66	0.539
4.59	0.579
4.68	0.534
4.76	0.471
4.74	0.492
4.65	0.546
4.64	0.553
4.72	0.519
4.57	0.582
4.65	0.537
4.79	0.438
4.61	0.545
4.58	0.583
60.63	6.917
4.66	0.532

คุณสมบัติที่ 12

12	
4.06	0.759
4.47	0.649
4.55	0.609
4.60	0.588
4.53	0.603
4.52	0.604
4.56	0.608
4.54	0.599
4.51	0.604
40.35	5.623
4.48	0.625

คุณสมบัติที่ 13

13	
4.52	0.589
4.47	0.621
4.57	0.600
4.55	0.587
4.57	0.565
4.48	0.585
4.47	0.614
4.49	0.611
4.45	0.631
4.44	0.623
45.01	6.027
4.50	0.603

คุณสมบัติที่ 14

14	
4.54	0.610
4.54	0.599
4.52	0.596
4.52	0.607
4.50	0.615
4.48	0.622
4.48	0.632
4.54	0.617
4.54	0.599
4.52	0.596
4.48	0.618
49.64	6.713
4.51	0.610

คุณสมบัติที่ 15

15	
4.36	0.654
4.42	0.631
4.43	0.632
4.42	0.638
4.40	0.659
4.26	0.664
4.30	0.658
4.43	0.625
4.34	0.654
4.39	0.648
43.76	6.463
4.38	0.646

คุณสมบัติที่ 16

16	
4.42	0.628
4.40	0.628
4.52	0.582
4.58	0.584
4.46	0.606
4.48	0.604
4.54	0.573
4.42	0.642
4.41	0.612
4.50	0.578
4.55	0.572
4.48	0.596
53.75	7.205
4.48	0.600

คุณสมบัติที่ 17

17	
4.54	0.588
4.54	0.603
4.60	0.545
4.50	0.636
4.55	0.583
4.61	0.545
4.61	0.547
4.45	0.638
4.61	0.549
4.55	0.583
4.64	0.535
4.50	0.611
54.70	6.963
4.56	0.580

ภาคผนวก ๑

คำเจดีย์และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของ
คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของ
คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

$\bar{x}$	S.D.
4.78	0.484
4.36	0.706
4.01	0.817
4.38	0.691
4.64	0.603
4.50	0.639
4.69	0.551
4.47	0.632
4.55	0.605
4.62	0.581
4.52	0.642
4.55	0.613
4.69	0.542
4.59	0.589
4.69	0.534
4.56	0.612
4.55	0.641
4.54	0.642
4.59	0.608
4.59	0.589
4.58	0.620
4.54	0.655
4.52	0.618
4.63	0.587
4.41	0.671
4.58	0.580
4.14	0.739
4.35	0.675
4.63	0.570
4.55	0.623
4.34	0.655
4.52	0.625
4.54	0.606
4.53	0.607
4.43	0.645
4.59	0.579
4.64	0.584
4.63	0.555
4.58	0.613

4.14	0.741
4.52	0.600
4.41	0.633
4.57	0.629
4.46	0.613
4.51	0.597
4.43	0.628
4.38	0.648
4.40	0.632
4.52	0.611
4.58	0.595
4.64	0.550
4.28	0.653
4.57	0.596
4.66	0.539
4.64	0.548
4.58	0.606
4.76	0.485
4.66	0.528
4.59	0.574
4.64	0.569
4.57	0.569
4.49	0.649
4.49	0.618
4.53	0.611
4.49	0.611
4.54	0.592
4.53	0.585
4.65	0.541
4.48	0.618
4.41	0.647
4.39	0.640
4.45	0.623
4.42	0.634
4.46	0.634
4.43	0.611
4.44	0.622
4.64	0.519
4.40	0.665
4.57	0.585

4.63	0.580
4.65	0.550
4.60	0.588
4.52	0.622
4.56	0.623
4.44	0.643
4.59	0.567
4.47	0.618
4.58	0.565
4.55	0.602
4.53	0.603
4.51	0.622
4.44	0.608
4.47	0.611
4.51	0.597
4.51	0.611
4.23	0.661
4.51	0.622
4.51	0.611
4.45	0.630
4.34	0.624
4.48	0.615
4.51	0.597
4.53	0.607
4.52	0.600
4.46	0.621
4.54	0.607
4.57	0.593
4.66	0.539
4.59	0.579
4.68	0.534
4.76	0.471
4.74	0.492
4.65	0.546
4.64	0.553
4.72	0.519
4.57	0.582
4.65	0.537
4.79	0.438
4.61	0.545

4.58	0.583
4.06	0.759
4.47	0.649
4.55	0.609
4.60	0.588
4.53	0.603
4.52	0.604
4.56	0.608
4.54	0.599
4.51	0.604
4.52	0.589
4.47	0.621
4.57	0.600
4.55	0.587
4.57	0.565
4.48	0.585
4.47	0.614
4.49	0.611
4.45	0.631
4.44	0.623
4.54	0.610
4.54	0.599
4.52	0.596
4.52	0.607
4.50	0.615
4.48	0.622
4.48	0.632
4.54	0.617
4.54	0.599
4.52	0.596
4.48	0.618
4.36	0.654
4.42	0.631
4.43	0.632
4.42	0.638
4.40	0.659
4.26	0.664
4.30	0.658
4.43	0.625
4.34	0.654
4.39	0.648
4.42	0.628
4.40	0.628
4.52	0.582
4.58	0.584
4.46	0.606

4.48	0.604
4.54	0.573
4.42	0.642
4.41	0.612
4.50	0.578
4.55	0.572
4.48	0.596
4.54	0.588
4.54	0.603
4.60	0.545
4.50	0.636
4.55	0.583
4.61	0.545
4.61	0.547
4.45	0.638
4.61	0.549
4.55	0.583
4.64	0.535
4.50	0.611
830.98	111.187
4.52	0.604

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ - สกุล : นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์
- ที่อยู่ : 59/111 ถนนอิฐมิตร ตำบลปากน้ำ อำเภอเมืองสมุทรปราการ
จังหวัดสมุทรปราการ 10270
- ที่ทำงาน : กองการศึกษา สำนักงานเทศบาลนครสมุทรปราการ
ถนนสุทธิภิรมย์ ตำบลปากน้ำ อำเภอเมืองสมุทรปราการ
จังหวัดสมุทรปราการ
- ประวัติการศึกษา :
- พ.ศ. 2529 สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.)
วิชาเอกการสอนภาษาอังกฤษ (เกียรตินิยมอันดับ 2)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
 - พ.ศ. 2538 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
 - พ.ศ. 2546 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
- ประวัติการทำงาน
- พ.ศ. 2531 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนวัดปริวาส เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
 - พ.ศ. 2535 อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนเทศบาล 1 (เอี่ยมเกษสุวรรณ)
อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ
 - พ.ศ. 2539 อาจารย์ 1 ระดับ 5 โรงเรียนเทศบาล 1 (เอี่ยมเกษสุวรรณ)
อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ
 - พ.ศ. 2542 นักบริหารการศึกษา 5 ระดับ 5 กองการศึกษา สำนักงานเทศบาลนคร
สมุทรปราการ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ
 - พ.ศ. 2548-ปัจจุบัน นักวิชาการศึกษา 6 ระดับ 6 กองการศึกษา สำนักงานเทศบาลนคร
สมุทรปราการ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ