

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามลำดับ ดังนี้

1. สารสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542
2. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
3. เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา
4. จรรยาบรรณผู้บริหารสถานศึกษา
5. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน
6. แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สารสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเป็นกฎหมายแม่บทที่ออกตามมาตรา 81 ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งประกอบด้วยสารสำคัญ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2542, หน้า 1-12)

หมวด 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ

พระราชบัญญัตินี้มีเจตนารมณ์ที่ต้องการเน้นย้ำว่าการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้

1. เป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชน
2. ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

สำหรับการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้

1. มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ

และประเภท

4. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

6. การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ

หมวด 2 สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา

บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

บุคคล ซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย หรือมีร่างกายพิการ หรือมีความต้องการเป็นพิเศษ หรือผู้ด้อยโอกาส มีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ

บิดามารดา หรือผู้ปกครอง มีหน้าที่จัดให้บุตรหรือบุคคลในความดูแลได้รับการศึกษา ทั้งภาคบังคับ และนอกเหนือจากภาคบังคับตามความพร้อมของครอบครัว

บิดามารดา บุคคล ชุมชน องค์กร และสถาบันต่าง ๆ ทางสังคมที่สนับสนุนหรือจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีสิทธิได้รับสิทธิประโยชน์ตามควรแก่กรณี ดังนี้

- การสนับสนุนจากรัฐให้มีความรู้ ความสามารถ ในการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา แก่บุตร หรือผู้ซึ่งอยู่ในความดูแล รวมทั้งเงินอุดหนุนสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- การลดหย่อน หรือยกเว้นภาษี สำหรับค่าใช้จ่ายการศึกษา

หมวด 3 ระบบการศึกษา

การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษา ตามอัธยาศัย สถานศึกษาสามารถจัดได้ทั้งสามรูปแบบ และให้มีการเทียบโอนผลการเรียนที่ผู้เรียน สะสมไว้ระหว่างรูปแบบเดียวกัน หรือต่างรูปแบบได้ ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกัน หรือไม่ก็ตาม

การศึกษาในระบบมีสองระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับ อุดมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ซึ่งแบ่งเป็นระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญา ให้มีการศึกษา

ภาคบังคับเก้าปี นับจากอายุย่างเข้าปีที่เจ็ด จนอายุย่างเข้าปีที่สิบหก หรือเมื่อสอบได้ชั้นปีที่เก้าของการศึกษาภาคบังคับ

สำหรับเรื่องสถานศึกษานั้น การศึกษาปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้จัดใน

1. สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย
2. โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนของรัฐ เอกชน และโรงเรียนที่สังกัดสถาบันศาสนา
3. ศูนย์การเรียน ได้แก่ สถานที่เรียนที่หน่วยงานจัดการศึกษานอกโรงเรียน บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ โรงพยาบาล สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ และสถาบันสังคมอื่น ๆ เป็นผู้จัด

การจัดการอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพ ให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ อาจจัดการศึกษาเฉพาะทางตามความต้องการและความชำนาญของหน่วยงานนั้นได้โดยคำนึงถึงนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ดังนั้น กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ การจัดการศึกษาทั้งสามรูปแบบในหมวด 3 ต้องเน้นทั้งความรู้ คุณธรรม และกระบวนการเรียนรู้

ในเรื่องสาระความรู้ ให้บูรณาการความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับแต่ละระดับการศึกษา ได้แก่ ด้านความรู้เกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและสังคม ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา ด้านภาษา โดยเฉพาะการใช้ภาษาไทย ด้านคณิตศาสตร์ ด้านการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ในเรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน และความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งให้ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้ป้องกัน และแก้ปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติจริง ผสมผสานสาระความรู้ต่าง ๆ อย่างสมดุล และปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดี คุณลักษณะอันพึงประสงค์ในทุกวิชา

นอกจากนั้น ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ยังต้องส่งเสริมให้ผู้สอนจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา

ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งส่งเสริมการดำเนินงาน และการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ การประเมินผู้เรียน ให้สถานศึกษาพิจารณาจาก พัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบ ส่วนการจัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาต่อให้ใช้วิธีการที่หลากหลายและนำผลการประเมินผู้เรียน มาใช้ประกอบด้วย

หลักสูตรการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท ต้องมีความหลากหลายโดยส่วนกลางจัดทำ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นความเป็นไทย และความเป็นพลเมืองดี การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อและให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำหลักสูตร ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และคุณลักษณะของสมาชิก ที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ สำหรับหลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพิ่มเรื่องการพัฒนาวิชาการ วิชาชีพขั้นสูง และการค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และสังคมศึกษา

หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา

ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ แบ่งเป็น สามระดับ คือ ระดับชาติ ระดับ เขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา เพื่อเป็นการกระจายอำนาจลงไปสู่ท้องถิ่น และสถานศึกษา ให้มากที่สุด

ส่วนที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น เพื่อเป็นการรองรับสิทธิและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่กำหนดในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อม รวมทั้งประสานและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้

ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน

สถานศึกษาเอกชนเป็นนิติบุคคลจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท มีคณะกรรมการ บริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐและต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ รวมทั้งรัฐต้องให้ การสนับสนุนด้านวิชาการ และด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี รวมทั้งสิทธิประโยชน์ อื่นตามความเหมาะสม ทั้งนี้การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่ศึกษา หรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน โดยให้

รับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย ส่วนสถานศึกษาของเอกชนระดับปริญญาให้ดำเนินการโดยอิสระภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา

ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก

หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งทุกห้าปี โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินและจัดให้มีการประเมินดังกล่าว รวมทั้งเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกไม่ได้มาตรฐานให้สำนักงานรับรองมาตรฐานฯ จัดทำข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานต้นสังกัด ให้สถานศึกษาปรับปรุงภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการให้สำนักงานรับรองมาตรฐานฯ รายงานต่อกรรมการต้นสังกัด เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

หมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยรัฐจัดสรรงบประมาณและกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ฯลฯ ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาเป็นองค์กรอิสระมีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ รวมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นทั้งของรัฐและเอกชน ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ทั้งนี้ ยกเว้น ผู้ที่จัดการศึกษาตามอัธยาศัย จัดการศึกษาในศูนย์การเรียนรู้ วิทยากรพิเศษ และผู้บริหารการศึกษาระดับเหนือเขตพื้นที่การศึกษา

ให้ข้าราชการของหน่วยงานทางการศึกษา ในระดับสถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ตามหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

การผลิตและพัฒนาคนาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายเฉพาะของสถานศึกษานั้น ๆ

หมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา โดยให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้มาตรการภาษีส่งเสริมและให้แรงจูงใจ รวมทั้งใช้มาตรการลดหย่อน หรือยกเว้นภาษี ตามความเหมาะสม

สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งหารายได้จากบริการของสถานศึกษาที่ไม่ขัดกับการกิจหลัก อสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐได้มาจากผู้อุทิศให้ หรือซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา บรรดารายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ ของสถานศึกษาของรัฐดังกล่าว ไม่เป็นรายได้ที่ต้องส่งกระทรวงการคลัง

ให้สถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล สามารถนำรายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ มาจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถาบันนั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด อีกทั้งให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษา โดยจัดสรรให้ผู้เรียนและสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป เป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคล กองทุนประเภทต่าง ๆ และทุนการศึกษา รวมทั้งให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้งบประมาณการจัดการศึกษาด้วย

หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

รัฐจัดสรรคลื่นความถี่ สื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่นเพื่อประโยชน์สำหรับการศึกษา การทะนุบำรุงศาสนา ศิลป และวัฒนธรรม ตามความจำเป็น รัฐส่งเสริมสนับสนุนให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและพัฒนาแบบเรียน ตำรา สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยจัดให้มีเงินสนับสนุนและเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโอกาสแรกทำได้ อันจะนำไปสู่การแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ให้มีการระดมทุน เพื่อจัดตั้งกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จากเงินอุดหนุนของรัฐ ค่าสัมปทาน และผลกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรประชาชน รวมทั้งให้มีการลดอัตราค่าบริการเป็นพิเศษในการใช้เทคโนโลยี

ให้มีหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผน ส่งเสริม และประสานการวิจัย การพัฒนาและการใช้ รวมทั้งการประเมินคุณภาพ และประสิทธิภาพของการผลิตและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 นี้เป็นกฎหมายแม่บทที่ออกตามมาตรา 81 ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเนื้อหาสาระของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั้น เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจัง ทุกวันนี้สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น สังคมจึงต้องการทรัพยากรบุคคลที่ดี มีคุณภาพ สามารถพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะนำพาสังคม และกระตุ้นให้คนในสังคมได้เกิดความตระหนัก และช่วยกันส่งเสริมการปฏิรูปการศึกษาให้เป็นผลสำเร็จ เช่น แนวทางการปฏิรูปการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิรูปครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษานั้น ก็ส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิตและพัฒนาครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมที่จะเป็นวิชาชีพชั้นสูง มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีองค์กรวิชาชีพฯ มีอำนาจกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาต ติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่นแก่ครู ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา มีกองทุนส่งเสริมครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

ส่วนการปฏิรูปการเรียนรู้ นั้น มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพของคนไทย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีโอกาสได้คิด ทำ ทบทวน พิสูจน์ผล แล้วนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง พึ่งพาตนเองได้ เนื่องจากไม่หาความรู้ได้เอง

และใช้ความรู้ทางสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม โดยการปฏิรูปการเรียนรู้ จะเน้นเด็กเป็นสำคัญ ทั้งนี้ให้เป็นทั้งคนดี คนเก่ง และคนที่มีความสุข เป็นต้น

หรืออาจกล่าวอีกได้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้ทุกคนมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ให้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับเป็น 9 ปี มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร และแหล่งความรู้สำหรับการศึกษาลดข้อจำกัดของคนในสังคมไทย เพื่อเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีการปฏิรูปครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยพัฒนาให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีเงินเดือน และค่าตอบแทนเหมาะสม รวมทั้งมีกองทุนพัฒนาและส่งเสริมเชิดชูเกียรติครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ดีเด่น เพื่อให้คนดี คนเก่งมาเป็นครู นอกจากนี้ยังมีการประกันคุณภาพ โดยสถานศึกษาจะต้องมีการประกันคุณภาพภายใน และรับการประเมินผลภายนอกเพื่อพัฒนาผู้เรียน มีการปฏิรูประบบบริหาร ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการที่มีเอกภาพในนโยบาย แต่มีความหลากหลายในทางปฏิบัติไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษา เพื่อความเป็นอิสระ คล่องตัวในการบริหาร และจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสนับสนุนการศึกษาของผู้เรียน ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งรัฐจะต้องระดมทรัพยากรมาใช้จัดการศึกษา รวมทั้งจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ตลอดจนให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา ควบคู่กับระบบการบริหารการเงิน การบัญชี และระบบการตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นบุคคลที่มีบทบาท ความสำคัญอย่างสูงสุดในการบริหาร และจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นผลสำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตระหนักในความสำคัญของตนเอง โดยคำนึงถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองเป็นหลักดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้นำทางด้านสังคม ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้มีความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
2. บทบาทเป็นผู้นำด้านกระบวนการ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของจรรยา ที่จะทำให้การสื่อสาร และการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวก

3. บทบาทเป็นผู้นำด้านการกิจ ผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะทำให้งานของสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงด้วยดี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2522, หน้า 36)

และในเอกสารการสอนชุดวิชาฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา หน่วยที่ 9-15 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2527, หน้า 1112-1113) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง พอสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทในการนำการเปลี่ยนแปลง (Innovators) เป็นเรื่องของการประดิษฐ์คิดค้นบนพื้นฐานของสังคมเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิ การให้คลี่คลายจากเรื่องโซคลางโดยไร้เหตุผลจนมาย ให้อยึดถือหลักการ และเหตุผลยิ่งขึ้น เพื่อแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าการนับถือในการแก้ปัญห และดำเนินชีวิต

2. บทบาทในการรวมกลุ่ม (Organizer) ลักษณะสังคมไทยมีจุดอ่อนแออย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นผลเสียทั้งในทางการเมือง และเศรษฐกิจ ก็คือต่างคนต่างอยู่ การสนองตอบทางการเมืองและการร่วมกันผลิต อยู่ด้วยกัน เพื่อเสริมสร้างพลังให้กับสังคม จึงไม่มีพลัง ด้วยเหตุที่ไม่น่าพา และวางเฉยของประชาชนนั่นเอง ผู้นำที่ดีจึงต้องมีบทบาทในการรวมกลุ่ม

3. บทบาทในการศึกษา (Educators) เมื่อรวมกลุ่มกันแล้ว การอยู่ร่วมกัน การปฏิบัติงานร่วมกัน จะเป็นกระบวนการศึกษาที่จะให้คนศึกษาเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงแนวคิด ทักษะ และค่านิยมที่จะทำให้สังคมดีขึ้น ซึ่งตรงนี้เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง

4. บทบาทในการกระตุ้นเตือนขวัญ (Stimulator) เนื่องจากคนไทยส่วนใหญ่ยังด้อยการศึกษา ความรู้สึกนึกคิด ดำเนินชีวิตตามแบบของประเพณีเดิม ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่กระตุ้นเตือน เร่งรัด และเร่งเร้าให้มีการเปลี่ยนแปลง ตามการพัฒนาของเศรษฐกิจ และสังคม

5. บทบาทในการประสานงาน (Co-Ordinator) ผู้บริหารจะต้องประสานงานกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีบทบาทในการพัฒนาเพื่อขอความช่วยเหลือ

6. บทบาทในการเป็นตัวเชื่อมโยง (Link) คือ เป็นตัวกลางระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้กำหนดนโยบาย

7. บทบาทในการอำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงานและชุมชน

ส่วน Mintzberg (อ้างใน วิโรจน์ ภูตระกูล, 2528, หน้า 2-9) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. เป็นตัวแทนของกิจการ (Figurehead) ในฐานะหัวหน้าของกิจการซึ่งต้องทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ตามกฎหมายหรือข้อบังคับต่าง ๆ

2. เป็นผู้นำ (Leader) มีบทบาทในการชักนำและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. เป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ (Liaison) เช่น บุคคลภายนอกองค์กร หรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ และทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี

4. เป็นผู้คอยติดตามข้อมูล (Monitor) ทั้งที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของกิจการภายใน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกด้วย

5. เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล (Disseminator) ซึ่งแจ้งข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ให้กับบุคคลภายในองค์กร เช่น การประชุม เป็นต้น

6. เป็นโฆษก (Spokesman) คือ การเป็นตัวแทนให้กับองค์กรในการให้ข้อมูล ข่าวสาร แก่บุคคลภายนอกองค์กร

7. เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) คือ มีการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และมีบทบาทในการจัดทำโครงการเพื่อปรับปรุงงานต่าง ๆ

8. เป็นผู้แก้ไขปัญหายุ่งยาก (Disturbance Handler) คือ การมีบทบาทในการแก้ไขปัญหายุ่งยาก และความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

9. เป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากร (Resource Allocator) มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรทุกชนิด ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการอนุมัติงบประมาณ

10. เป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

นอกจากนั้น แคมป์เบลล์ (อ้างใน กิตติพันธ์ รุจิรกุล, 2529, หน้า 76) ได้กล่าวถึง บทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาในฐานะผู้นำไว้ว่า มีบทบาทสำคัญ 4 ประการ คือ

1. เป็นผู้จัดรูปงาน ไม่ว่าสถานศึกษาจะใหญ่หรือเล็ก ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดรูปงานให้สำเร็จลุล่วงตามภารกิจของตน

2. เป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากผู้บริหารอยู่ท่ามกลางบุคคลจำนวนมากภายในสถานศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารเพื่อสื่อความหมายกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์

3. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือการรอบรู้ทันเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา

4. เป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อให้งานต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารต้องรู้จักใช้อำนาจ หน้าที่ด้วยความเหมาะสม

สำหรับ วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 138-139) ได้กล่าวว่า บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารนั้น เป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด ฉะนั้นผู้บริหาร จึงควรมีบทบาท หน้าที่ ดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นตัวแทน และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
2. พัฒนาการทำงานเป็นทีม
3. ให้คำปรึกษาแนะนำที่เหมาะสม
4. ใช้อำนาจอย่างเหมาะสม
5. บริหารเวลาให้ดี
6. ควบคุมสภาพความเครียดได้ดี

ส่วน ชงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 76-77) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารออกเป็น 3 บทบาท คือ

1. บทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น
2. บทบาทในการสื่อข้อความ และข้อมูล
3. บทบาทในการตัดสินใจ

สำหรับ Knezevich (อ้างใน คำรง คำจันทร์บุญเรือง, 2539, หน้า 10-12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ นั้นต้องมีบทบาทสำคัญถึง 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนด วางแผนนโยบาย และทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้ไปสู่จุดเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. บทบาทความเป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง ผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สถานศึกษา และเป็นผู้สร้างให้บุคลากรได้มีโอกาส เป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว โดยต้องร่วมมือกับบุคลากรทุก ๆ ฝ่ายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้าง การบริหาร และตัดสินใจในการทำกิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหาร งานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ และรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการศึกษา สถานศึกษาให้ดีขึ้น และรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีด้วย

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Co-ordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วย

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) ผู้บริหารจะต้องคอยเป็นผู้แก้ปัญหาเมื่อบุคลากรในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้งกัน

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม เมื่อเกิดการขัดแย้งกันไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาของตนเอง หรือต่างสถานศึกษา ก็ตาม

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดระบบงาน และรู้จักพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตร หรือวิชาต่าง ๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางกระทรวงกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดี และต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารจะต้องเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักรักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ บุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารต้องประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าดีหรือไม่อย่างไร ถ้ายังไม่ดีก็จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเอง และนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญมาเป็นพิธีการ

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ชุมชน (Public Relator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน และรู้จักการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการ

ในส่วนของ คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 64-65) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารศึกษาระดับมืออาชีพ ไว้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ ในสถานศึกษาที่ดูแลรับผิดชอบ
2. บทบาทเป็นผู้ดูแล รับผิดชอบการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
3. บทบาทเป็นผู้กำกับ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานของบุคลากร ในสถานศึกษาให้ดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย คุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของกระทรวง เขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ระดมสรรพกำลัง และทรัพยากรต่าง ๆ จากท้องถิ่น มาใช้ในการจัด และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542 ก, หน้า 32) ยังได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน (Role of Administrators) ในแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าต้องมี บทบาท ดังนี้คือ

1. เป็นผู้นำการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย
2. เป็นผู้กระตุ้น และชักนำการใช้กำลังคน
3. เป็นผู้พัฒนาทรัพยากร
4. เป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ ๆ ของโรงเรียนโดยร่วมมือ และเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ
5. เป็นผู้แสวงหาทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียน

นอกจากนั้น เพื่อให้การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้ และเข้าใจหัวใจของการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทการเป็นผู้นำในการดำเนินงาน ดังนี้คือ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543 ก, หน้า 42)

1. เป็นผู้วางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด
2. เป็นผู้วางแนวการปฏิบัติให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับหลักนโยบายที่วางไว้
3. เป็นผู้สร้างกลไกในการจัดระบบการเรียนรู้ที่ครบวงจร คือ มีการจัดวิธีการเรียน การสอนของครู แนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดผลและประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน
4. เป็นผู้วางระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา
5. เป็นผู้วางระบบการตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งสิ่งที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญ และสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษา ของนักเรียน ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, 2543, หน้า 10-11)

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียน
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญ กำลังใจ และสร้างความสุข ในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ ระดมทุนสมองและสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร ควบคุมกำกับ และติดตามบุคลากรในการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 ข, หน้า 29-30) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษาไว้ดังนี้คือ

1. บริหารจัดการการศึกษาด้วยการให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีส่วนร่วม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพของครูและนักเรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ ในสถานศึกษา และชุมชน
4. ส่งเสริมให้ครูสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักเรียน
5. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และร่วมมือกับชุมชน
6. จัดระบบการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ ได้มาตรฐานการศึกษา ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ และตามหลักสูตร
7. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

8. ส่งเสริมการจัดการศึกษา โดยยึดหลักการศึกษาลดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วม (ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ) และพัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

9. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้

10. ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในชุมชน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่สังคมคาดหวังว่าจะเป็นตัวจักรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน อันมีผลต่อคุณภาพของเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นอนาคตของชาติ ฉะนั้นผู้บริหารพึงตระหนักในความสำคัญของการะและบทบาทหน้าที่ของตนให้มาก และทำให้ดีที่สุด สัมกับที่สังคมให้ความไว้วางใจ ยกย่อง และให้เกียรติ

เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดหรือเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญมากเพราะเป็นเสมือน “เส้นชัย” และแนวทางการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารทุกคนต้องไปให้ถึง และปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของงาน และมาตรฐานความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเอง ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น นาดยา ปิณฑานนท์, มรุส จงชัยกิจ และศิริรัตน์ นิละคุปต์ (2542, หน้า 123-124) ได้กล่าวถึงมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ Connecticut ไว้โดยสรุปดังนี้ คือ

1. เป็นนักรับการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่เป็นนักรับการศึกษา สามารถร่วมมือกับ คณะครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง และคนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาให้แก่นักเรียนได้

2. กระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในทฤษฎีการเรียนรู้ ที่อยู่บนพื้นฐานของงานวิจัย เข้าใจในทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ สามารถสื่อสารอธิบายให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง เข้าใจและนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

3. กระบวนการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องมีความรู้ในเรื่องการสอนที่มีพื้นฐานมาจากงานวิจัย และจากประสบการณ์การสอนของตน สามารถนำความรู้เหล่านี้มาแนะนำแก่ครู เพื่อปรับปรุง การสอนให้มีประสิทธิภาพได้

4. มีมุมมองที่หลากหลาย ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทของการศึกษา ที่มีต่อสังคม สามารถทำงานร่วมกับคณะครู พ่อแม่ และชุมชน ในการพัฒนายุทธวิธีการสอน ด้วยมุมมองที่หลากหลายได้

5. เป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้สมาชิกของโรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ที่สะท้อนให้เห็นความเป็นนักการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีดำเนินงาน ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6. วัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้บริหารต้องสร้างสรรค์วัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน โดยให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างคณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนในการปรับปรุงการเรียนรู้ ของนักเรียน

7. มาตรฐานของนักเรียนและการประเมินผล ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับชุมชนในการ ยกย่องมาตรฐานการศึกษาให้แก่ นักเรียน และส่งเสริมการใช้วิธีการประเมินผลความก้าวหน้าของ นักเรียนที่หลากหลาย

8. การปรับปรุงโรงเรียน ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคณะครูในการปรับปรุงโปรแกรม การเรียนของโรงเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

9. การพัฒนาความเป็นวิชาชีพ ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคณะครูในการวางแผน เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย และส่งเสริมช่วยเหลือครูในการพัฒนา ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

10. บุคลากรการประเมินครู การพัฒนาวิชาชีพ และการปรับปรุงโรงเรียน ผู้บริหารต้อง ทำงานร่วมกับคณะครู ในการดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียน การคัดเลือก และประเมินครู การประเมินการพัฒนาวิชาชีพ และการปรับปรุงโรงเรียน เพื่อผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน ทั้งของครูและนักเรียน

11. องค์กร ทรัพยากร และนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคณะครู ในการทบทวนระบบองค์กร และทรัพยากรต่าง ๆ ของโรงเรียน และนำนโยบายมาปฏิบัติ เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพโปรแกรมการศึกษาคุณภาพของคณะครู และการเรียนรู้ของนักเรียน

12. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารต้องร่วมมือกับคณะครู ในการสร้าง ความสัมพันธ์ ความร่วมมือกับผู้ปกครอง และคนในชุมชน

สำหรับในประเทศไทยนั้น ครูสภายังได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เพื่อเป็นตัวชี้วัด และเป็นเกณฑ์มาตรฐานทางการศึกษาของผู้บริหารที่ต้องการให้ผู้บริหารได้พัฒนา ตนเอง พัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร และพัฒนาระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

มากยิ่งขึ้น โดยให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งรายละเอียดมาตรฐานของผู้บริหารการศึกษานั้นพอสรุปได้ดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, 2543, หน้า 61-83)

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา หมายความว่า คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดการหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณค่าประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน หมายความว่า ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กร โดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ หมายความว่า ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงาน ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงานโดยการศึกษาจุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหาร และการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติงานเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายความว่า ผู้บริหารมืออาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์เหมาะสมกับเงื่อนไข ข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่า และเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ หมายความว่า นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือก และปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เจื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพ ของตนเองเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร หมายความว่า ผู้บริหารมีอาชีพ เลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากร มีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุ้น ชี้แนะ ท้าทายให้บุคลากร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนา ของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ หมายความว่า ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งาน อย่างรอบคอบ ครอบคลุม การกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการลงมือปฏิบัติจริง และ ผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวน ถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวังไว้อย่างไร ถ้าผลงาน เป็นผลที่ดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจ ได้ในส่วนตัว นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงาน ยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ต่อไปได้อย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่า แห่งตน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายความว่า ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหาร ต้องประพฤติ ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหาร จะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับ

ของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ หมายความว่า หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์กรประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้นำแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย และการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายความว่า ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวาง และมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางาน และผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับ และความรู้สึกรับเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ หมายความว่า ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการพุดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจเอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออก และชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบอบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคน และทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ หมายความว่า การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถ

จัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุล และเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้พัฒนามาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินคุณภาพภายนอก และเป็นแนวทางให้หน่วยงานและสถานศึกษามุ่งพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งมาตรฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษานั้น ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 19 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี โดยมีสาระสำคัญในตัวบ่งชี้คือ ผู้บริหารต้องอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ อีกทั้งผู้บริหารต้องมีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว และไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขสิ่งเสพติด

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ สาระสำคัญในตัวบ่งชี้กำหนดว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก, หน้า 72-73)

ในทำนองเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 ก, หน้า 29-30) ยังได้กล่าวถึงมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษา ที่ได้พัฒนาขึ้นในโครงการประกันคุณภาพการศึกษาของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ คือ มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวบ่งชี้ (ระดับประถมศึกษา) ที่กำหนดไว้มีดังนี้ คือ

1. มีความเป็นผู้นำที่ดี มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ อุทิศเวลาให้สถานศึกษาอย่างเต็มที่
2. มีความคิดริเริ่ม และวิสัยทัศน์กว้างไกล
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
4. มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาความรู้ เข้าใจหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน สื่อการวัดผล การแนะแนว จนสามารถนิเทศภายในได้

5. เป็นผู้มีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือจากชุมชน
6. เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม
7. มีหลักธรรมของผู้บริหาร (พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4)

ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในมาตรฐาน ดังที่ ไพโรจน์ พิทักษ์ทวยหาญ (2544, หน้า 28) ได้กล่าวไว้ว่า

มาตรฐานที่ 3 มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 4 มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

อย่างที่กล่าวมาแต่ต้นแล้วว่า สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นหนทางที่สำคัญที่จะช่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสังคมให้มีคุณภาพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดังกล่าวได้ เกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นเสมือนหลักประกัน และเป็นมาตรฐานที่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องไปให้ถึง ทำให้ได้ เพื่อเป็นผู้บริหารที่ดี เป็นมืออาชีพที่มีคุณภาพต่อไปในอนาคต

จรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ข, หน้า 11-12) ได้เสนอจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของไทย โดยได้ดัดแปลงมาจากจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ 11 ประการนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้นำผลจากการประชุมสัมมนารับฟังความคิดเห็น 4 ภูมิภาคมาปรับและเพิ่มเติมบางประเด็น ดังนี้

1. ยึดถือสวัสดิภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ
2. มีความรัก และศรัทธาในวิชาชีพ
3. มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม รับผิดชอบ ละเลยสละ
4. มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารและจัดการศึกษา
5. ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย และถือมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
6. มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และองค์กรวิชาชีพของตน
7. ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน

8. งดเว้นอบายมุข และปฏิบัติตามคำสอนที่ตนนับถือ
9. ขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ
10. มีมนุษยสัมพันธ์
11. ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงานและชุมชน
12. มีความมั่นคงทางอารมณ์ และจิตใจ

จะเห็นได้ว่า จรรยาบรรณทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีความสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องพึงตระหนัก และปฏิบัติตนตามกรอบที่ระบุไว้ดังกล่าว และต้องระลึกไว้เสมอว่าวิชาชีพของผู้บริหารนั้นเป็นวิชาชีพชั้นสูง เป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ประกอบคุณงามความดี สร้างคน สร้างชาติ มาโดยตลอด การรักษา และยึดถือจรรยาบรรณของวิชาชีพไว้จึงเป็นการรักษาไว้ซึ่งเกียรติ และศักดิ์ศรี แห่งความเป็นครูที่ตนนั้นเอง

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522, หน้า 21) ได้กล่าวถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำว่าต้องมีลักษณะดังนี้ คือ ต้องรู้จักการเข้าสมาคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด

และจากเอกสารการสอนชุดวิชาฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2528, หน้า 40-41) ยังได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่ดีในแนวคิดของ สดัตต์ ไว้ดังนี้เช่นกัน คือ

1. ต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. ต้องเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
3. มีความกล้าที่จะเสี่ยง กล้าที่จะคิด
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอื่น ๆ
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรง และสุขภาพดี

11. มีสติปัญญาดี
12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

นอกจากนั้น กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 40) ยังได้ให้ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำไว้ คือ ลักษณะความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาและสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่ม

ในทำนองเดียวกัน กิติ ดยัคคานนท์ (2532, หน้า 18-24) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดี ว่าควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี มีความรู้ดี มีท่าทีและบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกระตือรือร้น มีการตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง มีความกล้าหาญ เด็ดขาด มีความแนบเนียน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น มีการสื่อความหมายที่ดี มีความสงบเสงี่ยม มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน การเข้าสังคมดี มีความตื่นตัว มีการวางแผนงาน และดำเนินงานตามแผนงาน

สำหรับ ภฤศณา ศักดิ์ศรี (2534, หน้า 299) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดี ควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยัน และทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม มีลักษณะเหนือกว่าผู้ตาม มีภาวะทางอารมณ์คงที่ เป็นนักกลยุทธ์ และมีอำนาจ และในทำนองเดียวกัน ชารี มณีศรี (2538, หน้า 141-142) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ เกี่ยวกับคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่า ผู้นำที่ดีนั้นควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้นำ มีพลัง มีความชัดเจน มีความมั่นคง มีความกล้าหาญ มีความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีศีลธรรม มีความเชื่อถือ และศรัทธา

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 52-53) กล่าวว่า ในส่วนของผู้บริหารหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น ควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี ดังต่อไปนี้

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสุขุม เยือกเย็น แก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผล มีความมั่นคงทางอารมณ์
2. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คาดการณ์และประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
3. มีความสามารถบริหารความขัดแย้ง
4. มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ โดยมีเหตุผลเพียงพอ
5. มีความสามารถในการสื่อสาร สื่อสารกับคนได้ทุกระดับ

6. มีความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและเรื่องอื่น ๆ
7. มีความขยันขันแข็ง มีความมานะอดทน
8. เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ
9. มีความสามารถทำงานเป็นทีม
10. มีความสามารถในการวิเคราะห์วินิจฉัย มีความสามารถคาดเดาเหตุการณ์ต่าง ๆ มีวิธีการคิด และวิเคราะห์ปัญหา ตลอดทั้งเวลาแนวทางแก้ไขได้อย่างลึกซึ้ง
11. มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะทางสังคม ทักษะการประสานงาน ปรับตัวได้ดี ความเป็นมิตร ยืดหยุ่น รู้จักให้อภัย มีอารมณ์แจ่มใส และอดทนต่อคำวิจารณ์
12. สามารถทำงานในสภาวะการณ์ที่กดดันได้ มีความสามารถและรู้จักบริหารความเครียด
13. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
14. มีความสามารถในการวางแผน และประสานแผนได้ดี
15. มีสัมพันธภาพที่เอื้อประโยชน์ต่องานในส่วนที่รับผิดชอบหน่วยงานขององค์กร
16. รู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
17. มีเชาว์ปัญญา และการใช้วิจารณญาณที่ดี
18. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์และหลักการที่ดี

และนอกจากนั้น กรมสามัญศึกษา (อ้างใน สมคิด จินจรรยา, 2541, หน้า 16-17) ได้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น ควรประกอบด้วย

1. มีความฉลาดหลักแหลม
2. ความเป็นผู้ใหญ่และใจกว้าง
3. มีพลังใจและปรารถนาที่จะบรรลุความสำเร็จ
4. มีทัศนคติในด้านมนุษยสัมพันธ์

สำหรับ กวี วงศ์พุ่ม (2542, หน้า 114-115) ได้สรุปคุณสมบัติผู้นำที่ดี ที่ผู้นำควรพึงมี พยายามให้มี หรือเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับผู้นำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ ผู้นำต้องเป็นคนมีความคิดกว้างไกล และลึก เป็นผู้ที่มีความสามารถทางด้านการใช้ภาษา มีความคิดริเริ่ม เป็นคนที่ฉลาด มีความสำเร็จในด้านวิชาการ หรือด้านการบริหาร มีความรับผิดชอบ มีความอดทน สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ มีฐานะดีทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม มีระดับจิตใจสูง

ส่วน ชลอ ธรรมศิริ (อ้างใน ธีระวัฒน์ สงวนพงษ์, 2542, หน้า 12) ได้เสนอคุณลักษณะของหัวหน้างาน หรือผู้บริหารว่า ประกอบด้วยลักษณะ 13 ประการคือ

1. มีความรู้ ความสามารถและปรับตัวได้
2. มีความคิดริเริ่ม วางแผนได้ และตั้งการเป็น
3. สามารถเป็นผู้นำในการประชุม และมีเทคนิคในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
4. หยั่งรู้สถานการณ์ และมีความมั่นคงทางอารมณ์
5. ตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีเหตุผล
6. ยอมรับนับถือ และไว้วางใจผู้บังคับบัญชา
7. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ
9. รู้จักงาน รู้จักคน และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
10. กำหนดเป้าหมายของงานได้อย่างเหมาะสม ชัดเจน และเป็นไปได้
11. มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี
12. รับฟังข้อวิพากษ์ และปรับปรุงตนเองได้
13. เป็นที่พึ่งทางใจแก่ลูกน้องได้

และ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีรกุล (อ้างใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2542, หน้า 8) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหาร โรงเรียนที่ดีไว้ดังนี้เช่นกัน คือ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและจงใจคน มีความรับผิดชอบฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหะวิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย
2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งภายนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง
4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม
5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพทางกาย (Physical Health) และสุขภาพทางจิต (Mental Health) ดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

และสำหรับในต่างประเทศนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 ง, หน้า 28) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ของวิทยาลัยแห่งชาติ เพื่อผู้นำทางการศึกษาของ อังกฤษ ไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารต้องมีพันธะสัญญากับงานในหน้าที่ และมีอิทธิพลสูงในบุคลากรอื่น
2. ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และความคิดใหม่ๆ
3. มีความอดทน มีพลัง และมีแรงจูงใจที่จะทำงาน
4. มีความมั่นใจในตนเอง
5. มีความกระตือรือร้น
6. มีความสามารถเชิงสติปัญญา
7. มีความเชื่อถือได้ และซื่อสัตย์สุจริต
8. ผู้บริหารต้องมีพันธะสัญญากับงานการพัฒนาวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น สุรัตน์ ดวงชาทม (2543, หน้า 3) ยังได้กล่าวถึง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ในชีวิตของการเป็นนักบริหารนั้น มีองค์ประกอบสำคัญในการประสบความสำเร็จดังกล่าวคือ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ดี มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม จริยธรรม และ มีการบริหารจัดการที่ดี

ในทำนองเดียวกัน ชีรเดช สุขโข (2543, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การจะขับเคลื่อนให้เกิด การเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะเฉพาะคนที่ดี ดังนี้คือ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทนต่อความเสี่ยง มีความไว้วางใจได้ มีความเชื่อมั่น มีภาวะผู้นำ มีความกล้า มีการติดต่อสื่อสารที่ดี

ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง (2543, หน้า 21-23) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารมืออาชีพ ว่าต้องมีคุณลักษณะดังนี้คือ ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้บุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย มีการประชาสัมพันธ์งานของตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนตรงต่อเวลา มีความสุขุม รอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยม มีอารมณ์ขัน สามารถแก้สถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ มอการณ์ไกล และมีวิสัยทัศน์ มีเหตุผล และหลักการบริหารในการทำงาน มีการตรวจสอบ ประเมินผลงาน อย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมาย และทิศทางในการบริหารงาน มีการกระจายงานอย่างทั่วถึง ให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน มีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการเมืองการปกครองมีความสามารถด้านการพูด และการเขียนภาษาไทยเป็นอย่างดี มีความสามารถ

ในการหยั่งรู้ คาคการณ์ ตรวจสอบ และทบทวนสิ่งที่คาคการณ์ไว้ และผู้บริหารต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในวิชาชีพครู เป็นผู้บริหารที่มีอุดมการณ์ในการทำงาน

และสุเมธ แสงนิมนวล (2543, หน้า 48) ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่องทำอะไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด ว่าผู้บริหารในยุคใหม่นี้ต้องมีคุณลักษณะที่ดี 4 ประการ คือ

1. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีคิดกว้าง
2. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มองการณ์ไกล
3. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่ใฝ่สูง
4. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มุ่งความสำเร็จ

เช่นเดียวกับ สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 72) ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับมืออาชีพ ในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษานั้นต้องมีคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญดังนี้คือ

1. มองกว้างอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง คือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
4. มีความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล
5. มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. มีคุณธรรม และจริยธรรมในการบริหาร

นอกจากนั้น จากการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน และผู้เกี่ยวข้องในเรื่องคุณลักษณะที่สำคัญ และที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมืออาชีพ ในการวิจัยเพื่อจัดทำสาระสำคัญเกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร ซึ่งผลการสำรวจและรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543 ก, หน้า 89-90) (1) ความซื่อสัตย์ (2) ความยุติธรรม (3) ความรับผิดชอบต่อตำแหน่งหน้าที่ (4) ความเป็นผู้นำ (5) ความสามารถในการจัดการ (6) ความมีมนุษยสัมพันธ์ (7) ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน (8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (9) รักษามาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาประสิทธิภาพของวิชาชีพ (10) ขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ (11) มีนิสัยในการทำงาน (12) มีความสามารถในการสื่อสาร (13) ยึดสวัสดิการของผู้เรียนเป็นหลัก (14) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (15) มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (16) มีความสามารถทางวิชาการ (17) ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ (18) สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล (19) งดเว้นอบาหมุข (20) มีความยืดหยุ่น

ซึ่งสอดคล้องกับ จำลอง นักพ่อน (2543, หน้า 3) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ทักษะ และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว (Character) ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร พอสรุปได้ดังนี้

- 1.1 มีความรับผิดชอบ
- 1.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.3 มีความอดทนอดกลั้น
- 1.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6 มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงาน
- 1.7 มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
- 1.8 มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
- 1.9 มีความตรงต่อเวลา การบริหารเวลา
- 1.10 มีบุคลิกภาพที่ดี

2. ทักษะ และความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Skills and Abilities) นอกเหนือจากการมีความรู้ และความสามารถในงานที่รับผิดชอบแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะและความรู้ ความสามารถเหล่านี้เพิ่มเติม

2.1 ความรู้ ความสามารถในการเชิงวางแผน (Planner) กล่าวคือ มีความรู้ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ การควบคุมและติดตามงาน การจัดระบบงาน และการประเมินผล

2.2 มีความรู้ ความสามารถในการเชิงผู้นำ (Leadership) กล่าวคือ มีทักษะและความรู้เรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคนิค การบริหารสมัยใหม่ การบริหารคน ฯลฯ

2.3 ความรู้ ความสามารถในการเป็นนักการจัดการ (Manager) คือ การระดมทรัพยากร การบริหารทั้งมวลมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างสูงสุดมีประสิทธิภาพที่สุด

2.4 ความรู้ ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อแสวงหาความรู้ นวัตกรรมและรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน

2.5 การเป็นนักประสานงาน และประสานประโยชน์ (Coordinator and Collective Bargaining) เช่น มีความรู้ ความสามารถในการประสานงาน การประชุม การบริหารงานในเชิงคณะกรรมการ ฯลฯ

2.6 มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ (Communication Skills) ได้แก่ ความรู้และทักษะในการใช้ภาษา นอกเหนือจากภาษาไทยแล้วจะต้องรู้ภาษาที่สอง (เช่น ภาษาอังกฤษ) และใช้งานได้อย่างดี

2.7 มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technological Skills) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ Word และ Program ต่าง ๆ การใช้ Internet และ OA/IT ทุกประเภทเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานและการศึกษาข้อมูลข่าวสาร

2.8 เป็นผู้มีพลังหรือศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด (Energetic) ซึ่งจะนำมาสู่การทุ่มเทการระดมกำลังความคิด กำลังกายและกำลังใจมาสู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

และ สำหรับในยุคของการมีเขตพื้นที่การศึกษานี้ ถวิล อนุรักษ์ (2544, หน้า 17-19) กล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพที่ดีนั้น ควรมีคุณลักษณะดังนี้คือ กล้าตัดสินใจ ไวต่อข้อมูล เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ช้อยส์และสร้างสรรค์ผลงาน ประสานสิบทิศ คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ จูงใจเพื่อนร่วมงาน ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ บริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร หรือนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้นำเสนอไว้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อตัวผู้บริหารเองในการพัฒนาตนเองให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน และพัฒนางานในโรงเรียน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับแนวการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ต่อไป แต่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว
 - 1.1 ด้านบุคลิกภาพ
 - 1.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์
 - 1.3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม
 - 1.4 ด้านความเป็นผู้นำ
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพ
 - 2.1 ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
 - 2.2 ทักษะ และความสามารถในการบริหารงาน

ซึ่งสาระสำคัญต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอไว้พอสังเขปดังต่อไปนี้

ด้านบุคลิกภาพ

ลักษณะบุคลิกภาพเป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคล ที่เป็นลักษณะเฉพาะของคน ๆ นั้น และเป็นพฤติกรรมกระทำที่แสดงออกของบุคคล ที่จะทำให้เกิดการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

และทำให้บุคคลอื่นเกิดความประทับใจ บุคลิกภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้นำหรือผู้บริหาร บุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ควรมีการปรับปรุงบุคลิกภาพของตน หมั่นฝึกและมีความอดทนที่จะแก้ไขข้อบกพร่องของตนให้เป็นที่ประทับใจ และยอมรับของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ซึ่ง สง่า โพธิ์วัง และระวีวรรณ เสวตามร (2525, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึง บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ และมีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหาร คือ (1) แต่งกายเรียบร้อย (2) ยิ้มแย้มแจ่มใส (3) มีความอดทน อดกลั้น (4) มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ (5) มีความคล่องแคล่วว่องไว (6) มีความรอบรู้รอบตัว (7) มีความเป็นสุภาพชน วางตัวดี เสียสละ ประพฤติดี (8) รู้จักประนีประนอม (9) มีไหวพริบ ปฏิภาณดี (10) เป็นนักประชาสัมพันธ์ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (11) เป็นนักประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น (12) เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือศรัทธา (13) เป็นนักพูดและนักฟังที่ดี (14) เป็นนักจิตวิทยาเข้าใจความต้องการของมนุษย์ (15) มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุติตา และอุเบกขา

ส่วน บันลือ พุกกะวัน (2537, หน้า 32-33) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกที่ดี ดังนี้คือ

1. สภาพทางร่างกาย ผู้บริหารต้องมีรูปร่าง ขนาดสมส่วน หน้าตายิ้มแย้ม แจ่มใส แววตาแสดงความเป็นมิตร
2. การแต่งกาย ผู้บริหารต้องมีความประณีตในการแต่งกาย สุภาพ เรียบร้อย ตามรูปแบบทางวัฒนธรรม และค่านิยม และเมื่อต้องการปรากฏตัวในที่สาธารณะควรแต่งกายให้เหมาะสมกับงานและโอกาสด้วย
3. ท่วงทีและท่าทาง ผู้บริหารต้องมีท่าทางคล่องแคล่ว เข้มแข็ง
4. น้ำเสียง และคำพูด ผู้บริหารต้องพูดให้ชัดเจน เสียงดังกังวาน มองหน้าคู่สนทนา
5. ผู้บริหารต้องมีการยาตราในการเข้าสังคม และการวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่เคอะเขิน

นอกจากนี้ จักรพรรดิ วัฒนา (2539, หน้า 18) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้คือ บุคคลที่เป็นผู้บริหารนั้น ต้องเป็นบุคคลที่ทันสมัย ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ขวนขวายหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ ต้องเป็นคนที่มีเกียรติ น่าเชื่อถือ น่าคบหา และเป็นตัวอย่างของคนดี เป็นนักประชาธิปไตย ใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงานสูง มีความต้านภัยพิชชอบต่อหน้าที่ มีความคิดริเริ่มและพลังสร้างสรรค์สูง มีความเป็นมิตร ยิ้มแย้ม แจ่มใส คบง่าย เปิดเผย ไม่ถือตัว มีความจริงใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความหนักแน่น คิดอย่างมีหลักการ และมีเหตุผล มีเจตคติยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ต้นตัวต่อการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความสุภาพอ่อนโยน และมีมารยาทสังคมดี มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ต้นตัวอยู่เสมอ มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มีความรู้กว้างขวางทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ระเบียบราชการ และพิธีการต่าง ๆ และมีความมั่นใจสูง และมีความเป็นตัวของตัวเอง

สำหรับ กวี วงศ์พูน (2542, หน้า 44) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นควรมีลักษณะบุคลิกภาพที่ดีดังนี้ คือ

1. ต้องมีความสามารถในการเข้าสังคม
2. ต้องเป็นบุคคลที่ตระหนักรู้เสมอว่าตนเองนั้นมีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กร
3. ต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์
4. ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง

และ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 ก, หน้า 7-9) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้บริหารที่พึงมีดังนี้ คือ

1. ด้านร่างกาย ควรมีลักษณะร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพทางร่างกาย และจิตใจที่ดี มีรูปร่างหน้าตา ท่าทางมีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส มีการใช้วาจา การพูด สื่อความหมาย และการวางตนที่ดีเหมาะสมที่จะเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และสามารถร่วมกิจกรรมกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี และต่อเนื่อง
2. ด้านอารมณ์ความรู้สึก ต้องมีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์ มีความเสียสละ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีพลังอดทน กล้าคิดกล้าทำ มีเมตตาจิต ยุติธรรม มีอารมณ์ขัน มีวินัย มีความเห็นอกเห็นใจ และที่สำคัญคือมีความไวต่อการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น
3. ด้านสังคม มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการเข้าสังคม มีใจกว้าง บริการช่วยเหลือ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีหัวใจเป็นประชาธิปไตย มีค่านิยมในการทำงานเป็นระบบ
4. ด้านสติปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้ และรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจและเห็นความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ สถานการณ์ต่าง ๆ มีความพยายามไม่ย่อท้อต่อการหาความรู้ และขยันมุ่งมั่นศึกษาหาความรู้จากการอ่าน การฟัง การเขียน สนใจวิชาการใหม่ ๆ ทำให้เกิดความรู้ ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ สามารถนำความรู้มาปฏิบัติงานได้อย่างดี ต้นตัว และสามารถหยั่งรู้สถานการณ์ได้ กล้าคิด กล้าตัดสินใจในทางที่ถูกต้อง มีไหวพริบ และรู้เท่าทันผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงออกให้เป็นที่ยอมรับ รู้จักการวางแผนในหน่วยงานอย่างดี สามารถเลือกยุทธศาสตร์การทำงานที่เหมาะสม สามารถนำความเปลี่ยนแปลง หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาสู่หน่วยงานได้

ด้านมนุษยสัมพันธ์

ด้านเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาชั้น ชลอ ธรรมศิริ (อ้างใน วินิจ เกตุขำ, 2535, หน้า 66-67) ได้เสนอแนวคิดไว้อย่างน่าสนใจดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง
2. ผู้บริหารต้องรู้วิธีส่งเสริมกำลังใจ
3. ผู้บริหารต้องรู้จักให้รางวัล
4. ผู้บริหารต้องชี้แจงความเคลื่อนไหวของงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบ
5. ผู้บริหารต้องรักษาผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา

เริงชัย หมิ้นชนะ (2535, หน้า 82-87) ยังได้กล่าวถึง มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร กับการทำงาน ร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาไว้ดังนี้ คือ

1. รับรู้และเคารพความเป็นส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ล่วงล้ำสิทธิส่วนตัว
2. ผู้บริหารควรเข้าใจบุคลิกภาพส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน เคารพความสามารถและความปราดเปรื่อง ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชา
3. มีความเห็นอกเห็นใจ และเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา
4. สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานได้
5. ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ให้รักษาระเบียบวินัย
6. เป็นคนมองโลกในแง่ดี แจ่มใส อยู่เสมอ
7. ไม่มุงร้าย ทำลายผู้ได้บังคับบัญชา

ส่วน จรูญ ทองถาวร (2536, หน้า 97, 104-105) ได้ให้เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังต่อไปนี้ คือ (1) รู้จักตัวเอง ปรับปรุงตัวเองให้เป็นคนดี และศึกษาผู้อื่นให้เข้าใจ (2) ยอมรับในธรรมชาติของบุคคลว่ามีความแตกต่างกัน (3) ยึดถือปทัสถานหรือกติกาทางสังคม (4) ยอมรับในศักดิ์ศรีและให้เกียรติแก่บุคคลอื่น (5) พยายามเอาชนะใจคนด้วยวิธีการง่าย ๆ เข้าใจบุคคลอื่น (6) มีความจริงใจต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง (7) มีบุคลิกภาพการแสดงออกที่ดี (8) รู้จักกาลเทศะ ทำอะไรให้เหมาะสมกับเวลา สถานที่ และบุคคล (9) รู้จักถามเพื่อให้เกิดความร่วมมือ (10) พูดแต่น้อย ฟังให้มาก (11) มีท่าทางในการพูด และฟังที่ดี (12) แสดงอภัยสัจไมตรีอันดีต่อทุกคน

และ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541, หน้า 107-111) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในองค์กร ดังนี้คือ (1) ผู้บริหารควรเข้าใจบุคลิกภาพส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน (2) ผู้บริหารจะต้องทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง (3) ผู้บริหารจะต้องก่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่าย (4) ผู้บริหารควรพัฒนานโยบาย และกระบวนการโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม (5) ผู้บริหารควรแก้ปัญหา

โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม (6) ผู้บริหารต้องก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ความรัก และความเคารพซึ่งกันและกันได้ (7) ผู้บริหารควรพัฒนาตนเอง และบุคลากรอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับ สมพร สุทัศนีย์ (2542, หน้า 5) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการตั้งใจเพื่อให้บุคคลเกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน ที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และความเข้าใจอันดีต่อกัน ระหว่างบุคคลในองค์กร

และนอกจากนั้น สมพร สุทัศนีย์ (2542, หน้า 420-421) ยังได้กล่าวถึง ปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่มีผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จทางด้านการบริหารงาน คือ (1) ความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน (2) ยิ้มแย้ม แจ่มใส (3) ยินดีให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (4) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (5) รู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น (6) มีความเป็นกันเองอย่างเหมาะสมแก่กาลเทศะ (7) ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น (8) มีความยุติธรรม (9) มีความจริงใจกับทุกคน (10) ควบคุมอารมณ์ได้ (11) เป็นที่ปรึกษาที่ดี (12) มีความเสียสละ (13) เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (14) เอาใจใส่ผู้อื่น (15) เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น (16) มีน้ำใจ (17) มีอัธยาศัยดี (18) มีความเกรงใจ (19) เอาใจเขามาใส่ใจเรา (20) รู้จักให้กำลังใจผู้มีทุกข์

ส่วนสร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 478) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ นั้นเป็นเรื่องของการศึกษาหาวิถีทางของผู้บริหาร ที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และในขณะเดียวกัน วิถีทางนั้น ๆ ต้องเป็นการส่งเสริมเกื้อกูลให้ร่วมงานปฏิบัติงานแต่ละคนโดยทั่วไปอย่างมีความสุขพอสมควรแก่สภาพอีกด้วย

และ กวี วงศ์พุด (2542, หน้า 59) ยังได้กล่าวถึง หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารควรยึดถือ และปฏิบัติไว้ให้เกิดเป็นผลดี ดังต่อไปนี้ คือ (1) รู้จักพูดจาชักจูงผู้อื่น โดยใช้คำพูดที่ไพเราะอ่อนหวาน (2) ยิ้มแย้ม แจ่มใส เพราะการยิ้มเป็นเครื่องแสดงถึงไมตรีจิต (3) จำชื่อผู้ร่วมงานได้ และชักจูงได้ถูกต้อง (4) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ตามควรแก่โอกาส (5) พูดและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ (6) ให้ความสนใจต่อทุกคน ให้ความรัก และชื่นชมต่อผู้อื่น (7) ให้ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (8) รู้จักเห็นใจผู้อื่น โดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (9) รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอย่างมีเหตุผลของผู้อื่น (10) กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และยอมรับเมื่อตัดสินใจผิดพลาด

ด้านคุณธรรม จริยธรรม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2527, หน้า 1413-1415) ได้กล่าวถึง คุณธรรมและจริยธรรม ที่จะเป็นเครื่องเกื้อหนุนต่อตัวผู้บริหารให้เป็นบุคคลที่น่ารัก น่าเคารพ น่าสรรเสริญ ตามสมบัติของกัลยาณมิตรนั้น ผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติตามคุณธรรม 3 หมวด ดังนี้คือ

1. สังคหวัตถุ (คุณธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจผู้อื่น) ได้แก่

1.1 ทาน คือ การสละให้ ปันสิ่งของของตนแก่คนที่ควรให้ปัน

- 1.2 ปิยวาจา คือ การพูดจาอ่อนหวาน
 - 1.3 อตถจริยา คือ การทำสิ่งที่ประ โยชน์แก่ผู้อื่น
 - 1.4 สมานัตตตา คือ ความเป็นคนมีตนเสมอ วางตัวเหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย
 2. ขาราวาสธรรม (คุณธรรมสำหรับผู้ที่ไม่ใช่นักบวช) ได้แก่
 - 2.1 ศักยะ คือ ความซื่อสัตย์ต่อกัน
 - 2.2 ทมะ คือ การรู้จักข่มจิตของตน (เช่น ยับยั้งใจไม่ทำชั่ว ไม่โกรธ)
 - 2.3 ชันติ คือ ความอดกลั้น (เช่น ทนต่อความยากในทางที่ไม่ดี ทนต่อความเขี้ยววน เขี้ยวขัน หรือการล่วงเกินของคนอื่น เป็นต้น)
 - 2.4 จาคะ คือ การเสียสละให้ปันแก่คนที่ควรให้
 3. สัมปรีติธรรม (คุณธรรมของสัตบุรุษ คือ ผู้ที่นับถือ) ได้แก่
 - 3.1 ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าสิ่งใดเป็นเหตุแห่งสุข และทุกข์
 - 3.2 ความเป็นผู้รู้จักผล รู้ว่าสุข และทุกข์ เป็นผลจากเหตุนี้
 - 3.3 เป็นผู้รู้จักตน รู้ว่าตนเป็นใคร อยู่ในฐานะใด เป็นต้น
 - 3.4 รู้จักประมาณ เช่น รู้จักประมาณในการใช้จ่าย ครองชีพ เป็นต้น
 - 3.5 รู้จักกาลเวลาอันสมควรในการประกอบกิจต่าง ๆ
 - 3.6 รู้จักหมู่ชน และกริยาที่ควรประพฤติต่อหมู่มชนนั้น ๆ ว่าควรประพฤติอย่างไร
 - 3.7 รู้จักเลือกบุคคลว่าใครเป็นคนดี ควรคบ ใครไม่ดีไม่ควรคบ เป็นต้น
- นอกจาก คุณธรรม จริยธรรม ต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว ผู้บริหารยังต้องมี พรหมวิหารสี่ ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่อีก 4 ประการ คือ

1. เมตตา คือ ความคิดปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข
2. กรุณา คือ ความคิดปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
3. มุทิตา คือ การยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดี
4. อุเบกขา คือ การวางเฉย ไม่ดี ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นวิบัติ

และ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลปัจจุบัน ได้มีพระบรมราโชวาทเรื่องคุณธรรม 4 ประการที่ทรงมุ่งเน้นให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน ดังนี้คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2528, หน้า 1410)

1. การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตนเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ และเป็นธรรม
2. การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ความดี

3. การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติกว้างความสัตย์สุจริตไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด

4. การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

นอกจากนั้น จิรภา สงวนสุข (2540, หน้า 25) ได้กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรม เป็นสิ่งที่ดีงามที่มีอยู่ในจิตใจของคนทั่วไป คนที่มีคุณธรรม จริยธรรม จะเป็นคนที่มีจิตใจดี วาจาดี การแสดงออกทางกายดี กระทำแต่ความดี โดยไม่มีใครบังคับ แต่เกิดจากจิตสำนึกในจิตใจ

และในส่วนของ โรม สุรเสน (อ้างใน จิรภา สงวนสุข, 2540, หน้า 28) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรดำรงตนด้วยจริยธรรม ดังต่อไปนี้

1. การมีความละเอียดใจ ในการทำความชั่ว ทำความทุจริตทั้งปวง และมีความเกรงกลัวต่อการทำชั่ว

2. การมีความอดทน รู้จักอดกลั้นต่อความยากลำบากต่าง ๆ

3. มีสติสัมปชัญญะ เต็มเปี่ยมอยู่ตลอดเวลา

4. รู้จักทำคุณประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น

5. มีความพอใจในงาน มีความพากเพียร เอาใจใส่ในงาน ไม่ทอดทิ้งงาน และหมั่นตรึกตรองพิจารณาหาเหตุผล

6. มีความเมตตาปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข มีความกรุณาสงสาร คิดหาทางให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ มีมุทิตา ปลาบปลื้มยินดีในความสำเร็จก้าวหน้าของบุคคลอื่น และมีอุเบกขา

7. มีคุณธรรมที่เป็นเครื่องผูกพันใจผู้อื่น และบุคคลทั่วไป ได้แก่ การมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น มีวาจาสุภาพอ่อนโยน ประพฤติตนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และเป็นผู้ปฏิบัติตนเหมาะสมกับฐานะหน้าที่ของตน

8. หมั่นศึกษาหาความรู้รอบตัว ให้มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน้าที่การงาน

9. ประพฤติตนให้ห่างจากอบายมุข ไม่เบียดเบียนตนเอง และผู้อื่น

ในทำนองเดียวกัน สมพร สุทัศน์ (2542, หน้า 448-449) ได้กล่าวถึง หลักธรรมะสำหรับผู้บังคับบัญชา หรือสำหรับผู้นำในองค์กร เกี่ยวกับทศพิธราชธรรม มีดังนี้คือ

1. ทาน คือ การให้สิ่งของที่ควรให้ ให้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน

2. ศีล คือ การไม่ประพฤติชั่วทั้งทางกาย วาจา และใจ

3. บริจาค คือ การเสียสละเพื่อส่วนรวม

4. อาหะ คือ ความซื่อตรงต่อตนเอง ต่องาน ต่อบุคคลอื่น และประเทศชาติ
5. มัทวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน ทั้งกริยา ท่าทาง และวาจาต่อคนทั่วไป
6. ตปะ คือ การมีธรรมที่สามารถเอาชนะความชั่วได้
7. อโกระ คือ ความไม่โกรธเมื่อไม่อยู่ในวิสัยที่จะโกรธ แต่มีความรัก ความเมตตา
8. อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความทุกข์ยาก
9. ขันติ คือ ความอดทน อดกลั้น ข่มใจ และหักห้ามใจ
10. อวิโรธ คือ การประพฤตินั้นเที่ยงตรง มีความยุติธรรม ไม่มีอคติ ความลำเอียง

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 ก, หน้า 11-13) ได้กล่าวถึง คุณธรรม จริยธรรม ที่จะเป็รเครื่องเกือหนุ่ผู้บริหาร โรงเรียน มีดังนี้คือ (1) ความรับผิดชอบ (2) ความอดทน อดกลั้น (3) ความมุ่งมั่น ความเพียร (4) ความเสียสละ (5) ความเที่ยงธรรม (6) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

และ ไชย ณ พล (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543 ก, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณธรรม จริยธรรม ไว้ว่า คุณธรรมนั้น หมายถึง ความเป็นจริงที่เป็นคุณ หรือเป็นประโยชน์ต่อความสำเรื่งสุขในชีวิต ซึ่งผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทั้งหลาย ล้วนเพียรสั่งสมการสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ชีวิตเสมอมา เช่น การพูดจา พูดแต่ความจริง และมีประโยชน์ พูดด้วยความไพเราะ มีเมตตาต่อผู้ฟังอย่างจริงจัง ถูกกาลเทศะ เป็นต้น

ส่วนจริยธรรมนั้นหมายถึง คุณสมบัติที่ทาให้ังคงาม ได้แก่ ความละอายต่อบาป ความอดกลั้น มีความสุภาพ มีความอ่อนโยน มีความสำรวม เป็นต้น คุณสมบัติบางประการที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ คือ มีความงัดงามในจิตใจ วาจา และพฤติกรรม จึงเป็นที่ยอมรับ นับถือ และเป็นที่รักของผู้ร่วมงาน และบุคคลทั้งหลาย ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้อื่นโดยง่ายและด้วยความเต็มใจ เพราะความสงบเสงี่ยม ความสุภาพอ่อนโยนนั้ เป็นเสมือนแม่เหล็กที่ดึงดูดให้ผู้คนสนใจ และสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้อ่อนเข้าหาได้

ด้านความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กร จะต้องมืบทบาทในการนำทาง และจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ใ้ความพยายามที่จะดึงดูดเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาบูรณาการเข้ากับจุดประสงค์ขององค์กร ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็น การมอบหมายงาน การจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง หรือแม้แต่การไล่ออก ย่อมต้องการความเป็นผู้นำ ในการกระทำสิ่งเหล่านั้น เพราะการเป็นผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง

ซึ่ง จักรพรรดิ ะทา (2539, หน้า 18) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้ คือ

1. มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม
2. เป็นผู้มีการมี โดยเป็นคนมีคุณธรรม มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
3. มีมนุษยสัมพันธ์สูง รู้จักคนมาก สามารถติดต่อสมาคมกับคนอื่น ๆ ได้ดี
4. มีความสามารถสูงใจให้คนทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงานพอใจ
5. มีความสามารถในการสร้างทีมงาน พัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
6. มีความสามารถในการติดต่อ สื่อสารกับหน่วยงาน และบุคคล
7. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สร้างน้ำใจ และความยุติธรรมให้เกิดขึ้น

ในหน่วยงาน

8. มีความสามารถในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถร่วมปฏิบัติงาน
9. มีความสามารถในการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ
10. มีรูปแบบการเป็นผู้นำของตนเอง สามารถแสดงบทบาทตามสถานการณ์ต่าง ๆ

ได้อย่างเหมาะสม

11. มีความสามารถชี้แนะ แนะนำ และเสนอแนะทางการดำเนินงานด้านการศึกษาแก่ผู้บริหารด้วยกัน รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ อีกด้วย

นอกจากนั้น คีธ เดวิส (อ้างใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2542, หน้า 257-258) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ จำนวน 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล คือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา หรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยังยากซับซ้อน ตลอดจนความสามารถในการรับรู้ การติดต่อ สื่อสาร และสูงใจบุคคลอื่นด้วย

2. การบรรลุมติภาวะทางสังคม (Social maturity) ผู้นำต้องให้ความสนใจในเรื่องทั่ว ๆ ไป อย่างกว้างขวาง มีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย ทนต่อภาวะความคับข้องใจสูง ไม่มีทัศนคติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. มีการสูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives) ผู้บริหารจะต้องมีแรงขับด้านการสูงใจ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations attitudes) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น

ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่

สำหรับความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 76-78) มีความเห็นว่างานในหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ และปฏิบัติให้เกิดผลดีขึ้นในองค์กรนั้น ประกอบด้วยงาน 6 งาน คือ

1. การบริหารงานบุคคล ขอบข่ายของงานประกอบด้วย การวางแผนนโยบาย ออกระเบียบ ข้อบังคับ การวางแผนกำลังคน การทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ ดูแลรักษาวินัย พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม บำรุงขวัญ และกำลังใจแก่คณะครู

2. การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานนี้ถือว่าเป็นหัวใจของงานทุกงาน ขอบข่ายของงาน ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การวางแผน การจัดทำตารางสอน การจัดทำห้องสมุด การวัดผล ประเมินผล การพัฒนาการเรียนการสอน การดำเนินการเรื่องหลักสูตร ตารางสอน ปรับปรุงการเรียนการสอน การนิเทศ สนับสนุนงานที่ส่งเสริมทางวิชาการ

3. งานธุรการและงานการเงิน เป็นงานที่สนับสนุนให้งานต่าง ๆ ของสถานศึกษาก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ขอบข่ายของงาน ประกอบด้วย การวางแผนใช้เงินนอกงบประมาณ และ เงินงบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง การจัดทำบัญชี งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานทะเบียนประวัติ และ งานสารบรรณ

4. งานกิจการนักเรียน เป็นงานที่ให้บริการแก่นักเรียนในด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอน เป็นการให้บริการและสวัสดิการ เช่น การแนะแนว ปฐมนิเทศ อาหารกลางวัน กิจกรรมร้านค้าสหกรณ์ กิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น การจัดตั้งชมรม ตั้งสถานักเรียน ลูกเสือ กีฬาสี

5. งานอาคารสถานที่ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวอาคาร และบริเวณภายในโรงเรียน แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ การวางแผน การบำรุงรักษาและซ่อมแซม การปรับปรุงและสร้างเสริมอาคารเรียน อาคารประกอบการเรียน

6. งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชน และโรงเรียน การร่วมมือกันจัดกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของโรงเรียนร่วมกับชุมชน

ในปัจจุบันนี้ความในมาตราที่ 39 และ 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 ก, หน้า 1-4) ได้ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ไปยังสถานศึกษาและชุมชน โดยมุ่งให้โรงเรียนมีอิสระ มีอำนาจ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ การสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนในท้องถิ่น ดังนั้นเพื่อตอบสนองพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและการปฏิรูปการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ศึกษาและนำเสนอแนวทาง

การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้อยู่ในรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ และความเข้าใจในเรื่องนี้ อีกทั้งสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ดี การบริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ประกอบด้วยการบริหารงานด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ด้านวิชาการ หรือหลักสูตร
2. ด้านการเงิน และงบประมาณ
3. ด้านการบริหารบุคคล
4. ด้านการบริหารทั่วไป

และ อำนาจ จันทรแป้น (2542, หน้า 93) ยังได้กล่าวว่า งานในหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ และให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งนั่นคือ การบริหารหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับชุมชน โรงเรียนและท้องถิ่นต้องมีบทบาทในการกำหนดหลักสูตร บริหารหลักสูตร และพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่นและความต้องการของท้องถิ่นร่วมกันสามารถนำไปสู่การเรียนรู้การสอนในชั้นเรียนที่ทันต่อสภาพเหตุการณ์ อันจะมีความหมายต่อผู้เรียนและชุมชน

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 ก, หน้า 17-20) ยังได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องเรียนรู้ และปฏิบัติภารกิจกับเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลดีต่อคุณภาพของนักเรียน โรงเรียน ชุมชน และประเทศชาติ ซึ่งภารกิจต่าง ๆ นี้ ได้แก่

1. ศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และการจัดตั้งหน่วยงาน และสถานศึกษา และบทบาทภารกิจของสถานศึกษา
2. ศึกษาแนวโน้มการพัฒนาของสังคม ชุมชน และความต้องการของชุมชน ในการจัดการศึกษา และการพัฒนานักเรียน
3. ศึกษาหลักสูตร และแนวการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา
4. กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา
5. สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ และเข้าใจชัดเจนตรงกัน
6. กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ภาระงาน และยุทธศาสตร์ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
7. นำวัตถุประสงค์ นโยบาย ภาระงาน และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

8. กำกับดูแล การปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
 9. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น
 10. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
 11. บริหาร บริการ และกำกับ การนำหลักสูตรมาสู่การจัดการเรียนการสอนให้บังเกิด ผลจริงในห้องเรียน
 12. จัดทำมาตรฐานทางวิชาการของสถานศึกษา
 13. กำกับ ดูแลการจัดการเรียนการสอน การวัดผล และการประเมินผลการเรียนการสอน
 14. ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
 15. นิเทศและพัฒนาคณะครูในสถานศึกษา ให้ตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็น ของอาชีพครูที่มีต่อความมั่นคงของประเทศ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ และมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีความรู้ ความสามารถที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเสมอ และสอดคล้องกับพัฒนาการ ความต้องการและความสนใจของนักเรียนยิ่งขึ้น มีความก้าวหน้า และ ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ
 16. ส่งเสริมให้ครูมีเจตคติที่ดีต่อการประเมินผลตนเอง และนำผลการประเมินไปปรับปรุง การปฏิบัติตน และการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ
 17. สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน และบุคลากรในสถานศึกษา ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน ระหว่างครูกับครู และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
 18. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและนักเรียน
 19. เพิ่มพลังอำนาจ และเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ให้แก่คณะครู และบุคลากร ในโรงเรียน
 20. บริหาร และจัดการ โดยมุ่งประโยชน์ของนักเรียน และของส่วนรวม ชุมชน และ ประเทศชาติเป็นสำคัญ
 21. ริเริ่ม สร้างสรรค์และนำแนวคิดใหม่ ๆ มาพัฒนางาน
 22. เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการสถานศึกษา ในรูปของ คณะกรรมการโรงเรียนให้มากขึ้น
- นอกจากความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติแล้ว สนิท เหลืองภิรมย์, ปัญญา อุดชาชน และประกอบผล คงเผ่า (อ้างใน จิรภา สงวนสุข, 2540, หน้า 40-41) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารยังจะต้องเรียนรู้ และให้ความสนใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ อีกด้วย

1. มีความรู้ และเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ
2. มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ
3. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม มีความเข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
4. มีความเข้าใจนโยบายและแผนงานของเทศบาล คณะกรรมการพนักงานเทศบาล กรมกระทรวง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ
6. มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
7. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น งานสหกรณ์ งานเยาวชน การพัฒนาประชาธิปไตยในโรงเรียน และแนวคิดของโรงเรียนในชุมชน

ทักษะและความสามารถในการบริหารงาน

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 52) ได้กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาที่มีความสามารถเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถพาสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าโดยสมบูรณ์ได้ ทั้งนี้ผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีจิตมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสังคมที่ตนอาศัยจึงจะช่วยให้สังคมนั้นก้าวหน้าไปได้ด้วยดี โดยผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่ม มีวิธีการแก้ปัญหาที่ดี ตลอดจนมีการตัดสินใจที่ดีอีกด้วย

และผู้บริหารที่ดี และมีความสามารถในการบริหารงานให้เกิดผลดีนั้น จักรพรรดิ วัฒนา (2539, หน้า 18-19) ได้กล่าวไว้ว่า ต้องประกอบด้วยทักษะและความสามารถ ดังนี้คือ

1. มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. เป็นนักคิด นักอ่าน และนักฟังที่ดี
3. มองการณ์ไกล และสามารถคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้
4. รู้แนวทางที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้
5. มีเจตคติที่ดีต่อการนำเครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงาน
6. มีความสามารถในการดำเนินงานให้มีข้อมูลในทุก ๆ ด้าน ทั้งที่เป็นแนวคิด ปัญหาและความต้องการ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้
7. มีความสามารถในการแก้ปัญหา และข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยยึดประโยชน์ของท้องถิ่น หรือส่วนรวมเป็นเป้าหมาย
8. มีความสามารถในการประสานงาน สร้างความร่วมมือ และระดมสรรพกำลัง ตลอดจนทรัพยากรมาใช้ในการปฏิบัติงาน

9. มีความรู้ ความสามารถในการใช้ภาษาได้ดี ทั้งการพูด และการเขียน
10. มีความสามารถในการเชิงริเริ่มพัฒนา และปรับปรุงงาน ตลอดจนแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
11. มีความสามารถ และทักษะในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ
12. มีความสามารถในการดำเนินการประชุม
13. มีความสามารถในการนำหลักการหรือทฤษฎีทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
14. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ โดยมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้วิธีการ และสามารถหาทางที่จะดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง
15. มีความสามารถในการเลือกดำเนินงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้
16. มีความสามารถ และทักษะในการวางแผนยุทธศาสตร์
17. มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้ประสบความสำเร็จได้
18. มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี ทั้งการพูด และการเขียน
19. มีความรู้ และความสามารถในการใช้ภาษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้

และนอกจากนั้น กิติ ตัณฑ์ (อ้างใน บรรจง ไตรสารศรี, 2542, หน้า 22) ยังได้กล่าวถึง ทักษะ และความสามารถของผู้นำที่เกี่ยวกับการตัดสินใจว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมาย ความไว้วางใจ แต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่มหรือหมู่คณะ การตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร และการตัดสินใจนั้นผู้นำจะต้องใช้ความรอบคอบอย่างสูง เพราะถ้าพลาดไปแล้วจะพาความเสียหายมาให้หมู่คณะได้ อีกทั้งผู้นำก็จะถูกตำหนิอย่างรุนแรงอีกด้วย

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อคุณภาพของการบริหารจัดการศึกษา และคุณภาพของผลผลิตที่ออกมาสู่สังคมภายนอก ดังนั้นสังคมจึงต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีพฤติกรรมที่ดี เพราะผู้บริหารที่ดี มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น จะนำมาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า และมีคุณภาพของสังคมในอนาคต

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานในโรงเรียน เป็นผู้กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วางแผน ตลอดจนวิธีดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายที่รัฐกำหนดไว้ และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลทางการศึกษาให้สูงขึ้น ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้นจึงมีความสำคัญ เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคล

ที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำสำคัญในโรงเรียนที่ต้องตัดสินใจ สั่งการ อำนาจการควบคุม ชี้แนะ ดูแลบำรุงขวัญและให้กำลังใจบุคลากรผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง อันมีผลทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพ ความมีคุณภาพ และคุณลักษณะที่ดีให้กับผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ตามลำดับ ดังนี้ คือ

1. จุดมุ่งหมายในการพัฒนา
2. เนื้อหาสาระในการพัฒนา
3. กิจกรรมในการพัฒนา
4. การประเมินผลการพัฒนา

จุดมุ่งหมายในการพัฒนา

น้อย ศิริโชติ (2524, หน้า 9) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการพัฒนาไว้ดังนี้ คือ

จุดมุ่งหมายขององค์การ

(1) เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ (2) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด (3) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน (4) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (5) เพื่อพัฒนาการบริหาร (6) เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความก้าวหน้าในงาน และการขยายองค์กร (7) เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

จุดมุ่งหมายส่วนบุคคล

(1) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (2) เพื่อพัฒนาทำที่บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน (3) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน (4) เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจัยในการตัดสินใจ (5) เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน (6) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน (7) เพื่อเข้าใจนโยบาย และจุดมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น (8) เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนั้น อุทัย ทิรัญโต (2531, หน้า 110) ยังได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ คือ

จุดมุ่งหมายขององค์การ

(1) เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ (2) เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดี และถูกต้องทันสมัย (3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด (4) เพื่อฝึกฝนบุคคลหรือเตรียมเจ้าหน้าที่ไว้สำหรับการขยายงานในอนาคต (5) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ

ของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จุดมุ่งหมายส่วนบุคคล

(1) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ (2) เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ หน้าที่ และทัศนคติ (3) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน (4) เพื่อทำความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (5) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์

ในส่วนของ กิติ ตัณฑานนท์ (2532, หน้า 95) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ พร้อมทั้งการเพิ่มพูนและปรับปรุงวิชาการกับเทคโนโลยีใหม่ๆ

2. เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน

3. เพื่อการเพิ่มผลผลิต

4. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้เขามีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาจากหน่วยงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

และ เนาวรัตน์ สวัสดิ์ (2544, หน้า 41-42) ยังได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ

1. เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาและสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อให้ผู้บริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. เพื่อให้ผู้บริหารมีทักษะในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ โดยการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนความเข้มแข็งของชุมชน และการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การอนุรักษ์ ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5. เพื่อให้ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหารและจัดการศึกษา และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

อาจสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน นั้นก็เพื่อต้องการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้บริหารโรงเรียนในทางที่ดี มีลักษณะที่พึงประสงค์เชิงการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเอง ซึ่งอาจจะมีทั้งจุดมุ่งหมายขององค์การ และจุดมุ่งหมายในด้านส่วนตัวประกอบกัน

เนื้อหาสาระในการพัฒนา

สำหรับเนื้อหาสาระ หรือหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น เนื้อหา สาระ หรือหลักสูตรจึงต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้วย

ซึ่งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2538, หน้า 25-30) ได้กล่าวถึง หลักสูตรการพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาไว้ จำนวน 2 หลักสูตร คือ

1. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
2. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

ซึ่งรายละเอียดของหลักสูตร ประกอบด้วย

1. หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร

(1) แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรมแห่งชาติ กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (2) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม (3) การพัฒนา คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร (4) กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การศึกษา (5) วินัยข้าราชการ

หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์

(1) หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคการบริหาร (2) การวางแผนปฏิบัติงาน (3) การบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ (4) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (5) การนิเทศภายใน สถานศึกษา (6) การติดตามประเมินผล (7) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา (8) การนำ ผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา (9) วิชาบริหารศาสตร์อื่น ๆ (โดย อ.ก.ค. กรมเป็นผู้กำหนด ตามความเหมาะสมกับสภาพงานของแต่ละกรม)

หมวด 3 พฤติกรรมศาสตร์

(1) การพัฒนาองค์การ (2) การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน (3) การพัฒนาทีมงาน (4) ภาวะผู้นำ (5) การตัดสินใจสั่งการ (6) มนุษยสัมพันธ์ (7) ขวัญและกำลังใจ (8) การพัฒนาทักษะ การพูด (9) การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู (10) วิชาพฤติกรรมศาสตร์อื่น ๆ (โดย อ.ก.ค. กรมเป็นผู้กำหนด ตามความเหมาะสมกับสภาพของแต่ละกรม)

หมวด 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

(1) การพัฒนาทางจิตใจ (2) การพัฒนาทางกาย (3) การศึกษาและดูงาน (4) กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ (5) ทัศนศึกษา

2. หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร

(1) แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2) การวิเคราะห์และการตอบสนองนโยบายทางการศึกษา (3) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม (4) การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร (5) กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่ผู้บริหารควรทราบ (6) วินัยและการเสริมสร้างวินัย (7) ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา

หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์

(1) หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคการบริหาร (2) ระบบข้อมูลและการวางแผน (3) การบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ (4) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (5) การนิเทศภายในสถานศึกษา (6) การติดตามและประเมินผล (7) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา (8) การนำผลการวิจัยมาใช้ในสถานศึกษา (9) วิชาบริหารศาสตร์อื่น ๆ (โดย อ.ก.ค. กรมเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมกับสภาพงานของแต่ละกรม)

หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์

(1) การพัฒนาองค์การ (2) การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน (3) การพัฒนาทีมงาน (4) ภาวะผู้นำ (5) การตัดสินใจสั่งการ (6) มนุษยสัมพันธ์ (7) ขวัญและกำลังใจ (8) การพัฒนาทักษะการพูด (9) การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู (10) การประสานงานและการสื่อความหมาย (11) เทคนิคการประชุม (12) การขจัดความขัดแย้งและการวิเคราะห์บทบาท (13) การแก้ปัญหาพฤติกรรมไร้ระเบียบของนักเรียน (14) การพัฒนาค่านิยมให้สอดคล้องกับสังคมไทย (15) วิชาพฤติกรรมศาสตร์อื่น ๆ (โดย อ.ก.ค. กรมเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมกับสภาพงานของแต่ละกรม)

หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

(1) การพัฒนาทางจิตใจ (2) การพัฒนาทางกาย (3) การศึกษาและดูงาน (4) กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ (5) ทัศนศึกษา 1 เรื่อง

ส่วนสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (อ้างใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543 ข, หน้า 49-50) ได้กล่าวว่าหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนั้น ควรได้มาจากการสำรวจความต้องการและจำเป็น โดยสอดคล้องกับปัญหาหรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นหลักสูตรสำหรับพัฒนาผู้บริหาร

การศึกษาที่ใช้ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) จึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติในเรื่องการจัดการศึกษาของรัฐ วิวัฒนาการและความก้าวหน้าทางการบริหารการศึกษาระบบข้อมูลสารสนเทศ การกระจายอำนาจการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารงานและทดแทนกำลังคน การอนุรักษ์ธรรมชาติ ทรัพยากรธรรมชาติ และการรักษา สภาพแวดล้อม การทำงานเป็นหมู่คณะประสานสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวง ศึกษาธิการอย่างเป็นระบบ การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากร วิทยุทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม การเคารพความรู้ ความสามารถ และผลงานผู้อื่น จิตสำนึกและอุดมการณ์ในวิชาชีพครู และสุขภาพทางกายและจิต

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (อ้างใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543 ข, หน้า 51) ยังได้กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำทางวิชาการเป็นสำคัญนั้น หลักสูตร ควรเน้นในเรื่องการเรียนการสอน และการบริหารการเรียนการสอน เพื่อพัฒนานักเรียน การบริหาร การจัดการ และภาวะผู้นำเป็นสำคัญ

และ เนาวรัตน์ สวัสดิ์ (2544, หน้า 41-42) ได้กล่าวถึงโครงสร้างของหลักสูตรในการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ภาควิชาการ และภาคการฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 ภาควิชาการ

หมวดที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(1) หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา (2) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหาร และการจัดการศึกษา (3) การวางแผนในการบริหารและการจัดการศึกษา (4) นวัตกรรมและ เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (5) การประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (6) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา (7) การประกันคุณภาพการศึกษา

หมวดที่ 2 การบริหารสถานศึกษา

(1) ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่ (2) การพัฒนา กระบวนการเรียนการสอนในสถานศึกษา (3) การวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษา (4) การส่งเสริมผู้สอนในการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน (5) บทบาทของ สถานศึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ศิลปวัฒนธรรม (6) บทบาทของสถานศึกษา ในการอนุรักษ์ ส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม (7) บทบาทของสถานศึกษาในการอนุรักษ์และ พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (8) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู

หมวดที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิต

(1) การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร (2) การพัฒนาจิตเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต (3) อาหารเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต (4) การพัฒนากายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต (5) การบริการสังคมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

หมวดที่ 4 วิชาเลือกเสรี

เนื้อหาสาระของหลักสูตรในหมวดเลือกเสรีต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหมวดเลือกเสรีด้วย

ส่วนที่ 2 การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษา

อาจสรุปได้ว่า เนื้อหาสาระในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น หมายถึง เนื้อหาวิชา หรือหลักสูตรวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ต้องการ ซึ่งมีทั้งหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

กิจกรรมในการพัฒนา

กิจกรรม หรือรูปแบบวิธีการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนั้น มีมากมายหลายรูปแบบ ซึ่ง เสนาะ ดิยาว (2519, หน้า 166) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาผู้บริหารไว้ 2 วิธี คือ การพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากงาน กับวิธีการฝึกอบรม ส่วน วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 20-22) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ คือ การปฐมนิเทศ การสอนงาน การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อการเข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน การฝึกงานระหว่างอบรม การฝึกอบรม เป็นต้น นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2538, หน้า 15) ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหาร หลายวิธีด้วยกันคือ

1. การจัดทำชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง
2. การจัดอบรมผู้บริหารที่เข้าสู่ตำแหน่ง และเลื่อนตำแหน่ง
3. การจัดพิมพ์เอกสาร คู่มือต่าง ๆ
4. การพัฒนาด้วยวิธีอื่น ๆ เช่น การศึกษาดูงาน การลาศึกษาต่อ การเข้ารับการฝึกอบรม

เป็นต้น

ซึ่งในทำนองเดียวกัน บัณฑิต อินทรชื่น (อ้างใน รวงทิพย์ สุรวิชัย, 2538, หน้า 20) ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาผู้บริหารนั้น ได้แก่ การประชุม การบรรยาย การสาธิต การศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศ การสอนงาน การฝึกอบรม การศึกษาต่อ เป็นต้น สอดคล้องกับ สนอง เครือมาก

(อ้างใน สายวสันต์ จันทร์ตา, 2542, หน้า 28) ได้สรุปวิธีการพัฒนาผู้บริหารหรือการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ คือ

1. การฝึกอบรม
2. การส่งไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน
3. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติ เช่น การประชุมชี้แจง การแนะนำชี้แจง เป็นต้น
4. การพัฒนาด้วยตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือ การปฏิบัติงาน การดูงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2542, หน้า 252-254) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาโดยให้ประสบการณ์จากการทำงาน
2. การฝึกอบรม

และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (อ้างใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543 ข, หน้า 44-46) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้ คือ

1. การศึกษาอย่างเป็นทางการ โดยการอนุญาตให้ผู้บริหารลาไปศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาต่อเพิ่มเติม (Upgrading) เป็นวิธีที่จำเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงาน และเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การใช้การศึกษาต่อและดูงานต่างประเทศจัดเป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน โดยการอนุญาตให้ผู้บริหารการศึกษา ลาไปศึกษาต่อ หรือส่งไปดูงานยังสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ การให้โอกาสแก่ผู้บริหารเพื่อศึกษาต่อ หรือเพิ่มพูนความรู้ นอกจากจะช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้ว ยังทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดหมายในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนฐานะก็มีมาก ย่อมเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นผลตอบแทน ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้บริหารแล้วยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

2. การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การให้การศึกษาระหว่างปฏิบัติงาน (Inservice education program) ซึ่งอาจจัดขึ้นเองในหน่วยงาน หรือนอกหน่วยงานก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ และความรู้เฉพาะอย่างของผู้บริหารการศึกษา การศึกษาลักษณะนี้สมควรจัดให้มีในหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการศึกษาที่ใช้เวลาสั้น ๆ สามารถนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงมาร่วมกันหาทางแก้ปัญหาได้

3. การฝึกอบรม และการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ให้กับผู้บริหารการศึกษา และยังช่วยให้เกิดการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา ภาวะปฏิบัติในกลุ่มผู้มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน

4. การพัฒนาตนเอง (Self-development) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง และสามารถปรับปรุงตนเองให้เจริญงอกงาม ทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญา ด้านคุณธรรม ด้วยการทำงาน หรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการพัฒนา ทั้งปวง คนที่ต้องการพัฒนาควรหาทางที่จะเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพ ในการดำรงชีวิต และหน้าที่การงาน หรือความรับผิดชอบที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์ และอรณพ วีระวัฒน์ (อ้างใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543 ข, หน้า 46-47) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหาความรู้ทางวิชาการ ซึ่งอาจทำได้ ดังนี้

1. สนใจเข้าฟังการประชุมเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป และงานด้านการบริหารโรงเรียน อยู่เสมอ
2. อ่านหนังสือวารสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาการบริหาร ตลอดจนการแสวงหา ข้อมูล ข่าวสารจากสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์ และหนังสืออื่น ๆ ที่จะประโยชน์ต่อตนเองและ ต่อวิชาชีพ
3. ศึกษาดูงาน และศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
4. ศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารโรงเรียน
5. ศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน
6. การเข้ารับการฝึกอบรม
7. การเข้าร่วม หรือประชุมสัมมนาทางวิชาการ
8. การเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพ
9. การศึกษาค้นคว้า และจัดทำผลงานทางวิชาการ และศึกษาต่อ

อาจสรุปได้ว่า กิจกรรม หรือรูปแบบในการพัฒนานั้น หมายถึง วิธีการ หรือรูปแบบ ในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษา ดูงาน การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และรวมทั้งการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองอยู่เสมอ เป็นต้น

การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หรือบุคลากรนั้นมีวิธีการหรือเครื่องมือ ในการดำเนินการประเมินผล ดังต่อไปนี้ คือ

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 86-87) ได้กล่าวถึงวิธีการที่นำมาใช้ในการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร คือ (1) การสังเกต (2) การสัมภาษณ์ (3) การสอบถาม (4) การสอบ

และในทำนองเดียวกัน จีระ ประวาลพฤษย์ (2538, หน้า 165-171) ได้กล่าวว่าเครื่องมือ ที่ใช้ในการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากร คือ

(1) การสังเกต (2) การสัมภาษณ์ (3) แบบทดสอบ (4) แบบประเมินผลงาน (5) แบบสังเกต พฤติกรรม

และนอกจากนั้น เขายังกล่าวต่อไปอีกว่า วิธีการประเมินผลการพัฒนาหรือฝึกอบรม บุคลากรนั้น ควรดำเนินการดังนี้ คือ

1. ประเมินผลก่อนการอบรม
2. ประเมินผลหลังการอบรม
3. ประเมินผลระหว่างอบรม
4. ประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

สำหรับ สายวสันต์ จันทร์ตา (2542, หน้า 33) ได้กล่าวว่า การประเมินการพัฒนา บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ทราบแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้นั้นเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ มากน้อยแค่ไหน ประสิทธิภาพสำเร็จเพียงใด และการประเมินผลควรดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ

1. ก่อนการพัฒนาบุคลากร
2. ขณะดำเนินการพัฒนาบุคลากร
3. หลังจากการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีอีก 2 ระยะ คือ เมื่อเสร็จสิ้นทันที และหลังจาก บุคลากรได้กลับไปปฏิบัติงานสักระยะหนึ่ง

นอกจากนี้ เนาวรัตน์ สวัสดิ์ (2544, หน้า 44) ยังได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนว่า

1. ควรประเมินผลจากความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานตามภารกิจของผู้บริหาร สถานศึกษาจากการศึกษาด้วยตนเอง
2. ประเมินผลจากการปฏิบัติกิจกรรมภาควิชาการ โดยให้มีการประเมินผลย่อยและ ประเมินผลรวม ซึ่งจะเป็นการประเมินผลตามชิ้นงาน
3. ประเมินผลจากการฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้านแบบ

อาจสรุปได้ว่า การประเมินผลในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน นั้น เป็นการใช่วิธีการหรือเครื่องมือในการประเมินผล เช่น การตรวจผลงาน การทดลอง การทดสอบ การปฏิบัติจริง การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การสอบถาม หรือโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ที่กำหนดไว้แล้ว เพื่อตัดสินหรือคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของ

ผู้บริหารโรงเรียนในช่วงเวลาที่กำหนด ซึ่งเราจะสามารถประเมินได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นเรื่องที่ดี และมีความสำคัญมาก สังคมต้องการผู้บริหารที่มีคุณภาพ เป็นผู้บริหารระดับมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพของตน ดังนั้นการมีแนวทางและรู้จักวางแผนในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวแก่ผู้บริหาร จึงเป็นวิธีการ ขั้นตอน และเป็นเรื่องจำเป็นที่ทุกคนควรตระหนัก และเรียนรู้ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลในแง่การพัฒนาบุคลากรต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น มีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอแต่พอสังเขป ดังต่อไปนี้

เฉลิม รัชชนะกุล (2524, หน้า 120-121) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น ควรเป็นคุณลักษณะใน 10 อันดับแรก ได้แก่

- 1.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
- 1.2 มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3 มีคุณธรรมประจำใจ
- 1.4 ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
- 1.5 มีความรู้ดี
- 1.6 มีความประพฤติดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 1.7 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.8 มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
- 1.9 มีสุขภาพร่างกายและจิตใจดี
- 1.10 มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาเห็นว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น ควรเป็นคุณลักษณะใน 10 อันดับแรก ได้แก่

- 2.1 มีความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 2.2 มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 2.3 มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 2.4 มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
- 2.5 มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้
- 2.6 มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย และให้ความอบอุ่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 2.7 มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินโรงเรียน
- 2.8 มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หุนเหว เชื่อคนง่าย
- 2.9 มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะความเป็นผู้นำ
- 2.10 มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

ในปีเดียวกัน ประถม แสงสว่าง (2524, หน้า 320-336) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ โดยทำการศึกษา 7 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านงานธุรการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ ด้านการดำเนินงาน และการปกครองบังคับบัญชา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านคุณธรรม ความประพฤติ ความรับผิดชอบ ปรากฏผลการวิจัยดังนี้ คือ ลักษณะของนักการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์อย่างยิ่ง 10 ลำดับแรก คือ

1. กล้ายอมรับผิดเมื่อได้ทราบว่สิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้ที่ยอมรับแต่ความชอบแล้วโยนความผิดให้แก่ผู้อื่น
2. มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ
6. มีความรู้ลึกซึ้ง และมองการณ์ไกล
7. มีปฏิภาณ ไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่ใช้หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ใส่ตน
10. ไม่หุนเหว เชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่สืบสวนข้อเท็จจริง

นอกจากนั้น เกรียงไกร วะณภูมิ (2527, หน้า 64-68) ยังได้ทำการวิจัยเรื่องคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิตเทศก์ ครู และกรรมการศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติส่วนตัวของ

ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่สำคัญได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเป็นประชาธิปไตย ความมีคุณธรรม และความกระตือรือร้น ส่วนคุณสมบัติด้านวิชาชีพที่สำคัญได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ความรู้ทั่วไป ความรู้ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และงานธุรการ

ในปีถัดมา สมพงษ์ วันดี (2528, หน้า 54-59) ก็ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงสุดของครู โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงสุดของครูนั้น ได้แก่

1. เป็นผู้ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาให้กับทางราชการเสมอ
2. รักความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต
3. มีความรับผิดชอบสูง
4. มีความสามารถในการตัดสินใจ เชื่อมั่นในตนเอง
5. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเจริญก้าวหน้า และใฝ่หาความรู้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน การอ่าน และได้รับการนิเทศ ฯลฯ อย่างสม่ำเสมอ
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันที่จะปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ
7. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักพรหมวิหารสี่ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
8. มีความจริงใจ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา
9. ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยขยันและกำลังใจที่ดี
10. มีความเด็ดเดี่ยว เข้มแข็ง หนักแน่น มีเหตุผล

สำหรับ บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532, หน้า 90) นั้นได้วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถจำแนกได้เป็น 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คือ มีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมที่เป็นตัวอย่างได้เป็นผู้มีความเสียสละ ทำประโยชน์แก่ส่วนรวม เชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ คือ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานบุคคล รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหาร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตร และรู้นโยบายการจัดการศึกษาของชาติ
3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีน้ำใจไมตรี เข้าสังคมได้ดี ความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น แสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นมีความแนบเนียน และมีสุขภาพจิตดี

4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน คือ มีความรู้ ความเข้าใจนโยบาย และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน สามารถวางแผนและปรับปรุงแผนงาน สามารถจัดสาย การบังคับบัญชาและจัดระเบียบงาน สามารถมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้อื่นได้

ส่วน สุมาลี จุลโพธิ์ (2533, หน้า 76-80) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้นิเทศ ที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ด้านความรู้ พบว่า ผู้นิเทศควรมีความรู้ ความเข้าใจหลักการของหลักสูตร การพัฒนา หลักสูตร หลักวิธีการสอน และกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
2. ด้านทักษะความสามารถ พบว่า ผู้นิเทศควรมีทักษะความสามารถในการใช้ภาษาไทย ได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำปรึกษาหารือ และสามารถสาธิตการสอนได้
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้นิเทศควรมีกริยาจาณาเชื่อถือ แสดงอหยาสัยไมตรีที่ดี ต่อผู้อื่น และใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
4. ด้านการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้นิเทศควรมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง
5. ด้านบุคลิกภาพ พบว่า ผู้นิเทศควรมีความขยันขันแข็ง และกระตือรือร้นในการทำงาน
6. ด้านคุณธรรม และจริยธรรม พบว่า ผู้นิเทศควรรักษาความลับของทางราชการ และของผู้อื่น

และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนระหว่างครูประถมศึกษาและครูมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะด้านทักษะความสามารถนั้น ความคิดเห็นของครูทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนคุณลักษณะด้านอื่น ๆ พบว่า ความคิดเห็นของครูทั้งสองกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ถาวร คงประยูร (2537, หน้า 82-84) ยังได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ตามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะส่วนตัวในระดับมาก ในด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ คือ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกริยาจาณาสุภาพเหมาะสมกับบุคคลและ สถานการณ์ และมีความสามารถในการควบคุมตนเอง ด้านมนุษยสัมพันธ์คือ การปฏิบัติตนอย่างเป็นมิตร กับประชาชน ให้เกียรติ และเป็นกันเองกับประชาชนและครู ด้านความเป็นผู้นำคือ มีความยุติธรรม ต่อครู มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน เป็นประชาธิปไตย และมีความยึดหยุ่นในการปฏิบัติตน ด้านคุณธรรม และจริยธรรม คือ มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รักษาความลับของ ทางราชการ มีความรับผิดชอบปฏิบัติตามวินัยของข้าราชการ และมีความเมตตากรุณาต่อประชาชน

สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพในระดับมากนั้น มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้เกี่ยวกับวินัยของตำรวจตระเวนชายแดน ความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน และความรู้เกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีความสามารถสร้างความเป็นมิตรกับประชาชน มีความสามารถให้คำปรึกษาแก่ประชาชน มีความสามารถแก้ไขปัญหาในโรงเรียนได้ดีและมีความสามารถมอบหมายงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ จิรภา สงวนสุข (2540, หน้า 72-73) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงใหม่ จำนวน 140 คน ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สำคัญหรือจำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหารโรงเรียนมีดังต่อไปนี้ คุณลักษณะส่วนตัวด้านบุคลิกภาพคือเชื่อมั่นในตนเอง สามารถวินิจฉัยตัดสินใจโดยใช้เหตุผลด้านมนุษยสัมพันธ์คือใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือยึดหลักความถูกต้อง หรือหลักคุณธรรมในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้านภาวะผู้นำคือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คุณลักษณะส่วนวิชาชีพในด้านความรู้ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ นโยบายการศึกษาของสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น และสามารถถ่ายทอดให้คณะครูได้ทราบและปฏิบัติได้ สำหรับในด้านความสามารถในการบริหารจะต้องสามารถวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับงานเพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งคุณลักษณะส่วนวิชาชีพทั้งสองด้านของผู้บริหารโรงเรียนนี้ ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญมากกว่าคุณลักษณะส่วนตัว

และนอกจากนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความยุติธรรม มีความสามารถในการติดตามงาน มีความรู้รอบด้าน ติดตามสถานการณ์ และความเคลื่อนไหวของส่วนกลางและท้องถิ่น ไม่ลำเอียง วางตัวเป็นกลาง ยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทุก ๆ คน พัฒนาตนเองในส่วนวิชาชีพอยู่ตลอดเวลา สามารถแบ่งงานให้เหมาะสมกับคน

ส่วน ชีระวัฒน์ สงวนพงษ์ (2542, หน้า 49-51) นั้นได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักวิชาการ ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดเชียงราย โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เจ้าคณะอำเภอ ประธานสภาวัฒนธรรมอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 97 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัวที่สำคัญยิ่ง ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนในกรอบศีลธรรม คุณธรรม มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดที่กว้างไกล และมีกิริยาจาสุภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น การใช้คำพูดที่เหมาะสม

สุภาพอ่อนโยน รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความอ่อนน้อมถ่อมตน โอบอ้อมอารี มองคนในแง่ดี และมีกิริยาท่าทางที่เป็นมิตรกับทุกคน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพที่สำคัญยิ่ง ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการพูด และโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก้าวหน้า ทันสมัย มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลตามสถานการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับพิธีการต่าง ๆ มีความสามารถในการจัดระบบข้อมูล มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในระดับอำเภอ

และ บรรจง ไตรสารศรี (2542, หน้า 71-72) ยังได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกองการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความเห็นของครูผู้สอน ซึ่งผลการศึกษารูปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ และการรักษาคำมั่นสัญญา สำหรับคุณลักษณะส่วนวิชาชีพ ได้แก่ ความยุติธรรม และความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน สำหรับคุณลักษณะเกี่ยวกับปรัชญาของสภาคริสตจักร ได้แก่ ความรักชาติ ความเชื่อมั่นในศาสนา และจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์

ซึ่งจะเห็นได้ว่า การค้นพบปรากฏการณ์ และความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จะเป็นประโยชน์ต่อชีวิตทุกชีวิต รวมทั้งมีประโยชน์ต่อการทำงานของคนในสังคมอีกด้วย ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นข้อมูลยืนยันในความพยายามค้นพบของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน ทั้งนี้เพื่อนำความรู้ที่ได้มาไปปรับปรุง พัฒนา เปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ให้มีสภาพที่ดีขึ้น แตกต่างจากสภาพเดิม ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน สังคม และประเทศชาติต่อไป