

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้า เอกสาร วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา /ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
2. หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา
3. องค์ประกอบ และขอบข่ายของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
4. ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
5. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา / ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีความหมายเฉพาะเป็นบุคคลที่ดำเนินการบริหารจัดการสัมพันธ์ กับองค์การทางการศึกษา ได้แก่ สถานศึกษา โดยในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวว่า สถานศึกษา ประกอบด้วย สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนมหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการ จัดการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละ แห่งของรัฐและเอกชน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, 2542, หน้า 3)

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานทาง การศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้นำในการปกครอง ผู้บริหารคือผู้ตัดสินใจแทนและเป็นผู้ดำเนินการให้กลุ่มทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2540, หน้า 142)

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ดูแล กำกับ บริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษารับผิดชอบการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษาทุกชนิดตามภารกิจ และกรอบงานที่ระเบียบกฎหมายกำหนด (บุญเพ็ง พิลาล้ำ, 2547, หน้า 9)

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 23 )

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

นอกจากนั้น ภารดี อนันต์นาวิ (2545, อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 95) กล่าวว่าสามารถจำแนกผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ประสบการณ์ในการบริหารซึ่งเป็นระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตั้งในภาพรวมของการเป็นผู้บริหาร และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาในภาพรวมของการเป็นผู้บริหาร และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาปัจจุบันโดยวัดได้จากจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม

1. ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 5 ปี หมายถึง มีประสบการณ์บริหารน้อย
2. ระยะเวลา 6-10 ปี หมายถึง มีประสบการณ์บริหารปานกลาง
3. ระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป หมายถึง มีประสบการณ์บริหารมาก

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการจำแนกผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ประสบการณ์ในการบริหารนั้นกลุ่มแรกที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 5 ปี ซึ่งมีประสบการณ์บริหารน้อยอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารกลุ่มนี้เพิ่งเข้ามาดำรงตำแหน่ง และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยที่สุดจัดว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ และนอกจากนั้น วิโรจน์ สรรวัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, อ้างอิงใน ปฏิพัฒน์ บุญรักษ์, 2553, หน้า 21) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ เป็นบุคคลที่รับผิดชอบงานให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ส่วนในด้านการศึกษาค้นคว้าแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ผู้ศึกษามุ่งเน้นการศึกษาไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งกระบวนการทางวิชาชีพของผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา และในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นระยะต่างๆดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะสะสม (Accumulation) ในความรู้ ประสบการณ์ และผลงานก่อนการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเป็นผู้บริหารโดยการศึกษาด้วยตนเอง การทุ่มเททำงานในหลายด้านการเรียนรู้

จากผู้บริหาร หรือจากเพื่อนร่วมงานและความพยายามแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรม ความพยายามเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร และความพยายามในการสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับ และไว้วางใจ

ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก (Process of recruitment) ด้วยความมั่นใจใน ความรู้ความสามารถทางวิชาการประสบการณ์ ผลงาน คุณลักษณะส่วนตัว ความไว้วางใจกับ กระบวนการคัดเลือกว่าเป็นไปอย่างไร่งใสปราศจากระบบเส้นสาย หรือระบบอุปถัมภ์เนื่องจากส่วนหนึ่ง ของกระบวนการคัดเลือกได้ใช้วิธีการตรวจสอบ และด้วยความมั่นใจในความพร้อมในฐานะการเงิน ของครอบครัวที่จะต้องห่างไกลครอบครัว และการที่จะเผชิญกับปัญหาและสิ่งท้าทายใหม่ๆ

ระยะที่ 3 ระยะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ด้วยความคาดหวังสูง (High job expectation) เป็นความ คาดหวังว่าจะทำอะไรได้ดีกว่าผู้บริหารเก่าๆ ที่เคยประสบมา เป็นความคาดหวังที่จะทำอะไรในสิ่งที่ ไม่ควรทำ เป็นความคาดหวังที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เป็นความคาดหวังที่จะ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และเป็นความคาดหวังที่จะให้เกิดผลงานเป็นที่ยอมรับจน ได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากชุมชนและองค์กรต่างๆ

ระยะที่ 4 ระยะปฏิบัติการและเผชิญความเป็นจริง (Real world of work life) เป็นระยะที่ ได้ใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุตามที่คาดหวังอย่างเต็มที่ เป็นระยะของการทุ่มเทความพยายาม และ ทำงานหนัก ทั้งในด้านที่เกี่ยวกับคน เงิน งาน เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ซึ่งทุกด้านต่างต้องการ ปรับปรุงและพัฒนาทั้งสิ้น แต่ด้วยความขาดแคลนในทรัพยากรทางการบริหารโดยเฉพาะด้าน งบประมาณและบุคลากร (กรณีบุคลากรมีปัญหาทั้งด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ) แม้พยายาม แสดงหาความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ในชุมชนแต่ก็ดูเหมือนจะช่วยเหลืออะไรได้ไม่มากนัก เพราะโดย บริบททางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนก็แทบจะช่วยเหลือตนเองไม่ได้อยู่แล้ว และการสนับสนุน ภาครัฐในบางเรื่องบางกรณีมีความล่าช้าและไม่เพียงพอต่อระดับความขาดแคลนที่มีจึงยากที่จะ พัฒนาสู่มาตรฐานความคาดหวังของตนเองหรือหน่วยงานต้นสังกัดได้ ผลการวิจัยจึงได้พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุตามที่คาดหวังด้วยสาเหตุต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น

ระยะที่ 5 ระยะเข้าสู่ทางสองแพร่ง (Deal with continuum choices) ระหว่างช่วงความเป็น ผู้บริหารมืออาชีพ กับช่วงผู้บริหารที่ยอมจำนนต่ออุปสรรคปัญหาแล้ววางเฉย ประเด็นนี้เป็นผล สืบเนื่องจากระยะที่ 2 และเป็นผลการวิเคราะห์จากทฤษฎีการจูงใจซึ่งทีมผู้วิจัยเห็นว่าหากสิ่งที่ ผู้บริหารใหม่ทำแล้วประสบผลสำเร็จได้มากขึ้นได้รับส่งเสริมและสนับสนุนที่มากขึ้น ไม่ถูกปล่อยปละ ละเลยตามยถากรรมผู้บริหารใหม่นั้นก็จะมีแรงจูงใจพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ต่อไป แต่หากยังไม่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังหรือที่ควรจะเป็นและหาก

สภาพการณ์ดังกล่าวมีที่ท่าที่เป็นไปได้ยากอาจเนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ และบุคลากร ตลอดจนขนาดการสนับสนุนอย่างรวดเร็ว และจริงจัง ผู้บริหารใหม่จะเกิดความเครียด และขาดแรงจูงใจในการทำงาน จนเกิดสภาวะลดความคาดหวังลง หรือหากถึงระดับที่เลวร้าย คือ การยอมจำนนต่ออุปสรรคปัญหา ปล่อยให้เป็นไปตามยถากรรมขณะเดียวกันก็แสวงหาช่องทางหรือโอกาสที่จะโยกย้ายไปสู่โรงเรียนอื่นที่มีสภาพดีกว่าซึ่งกระบวนการทางวิชาชีพของผู้บริหารใหม่ที่สังเกตได้จากผลการวิจัยและบทวิเคราะห์ทางทฤษฎีดังกล่าว

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1 ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ จำแนกประเภทผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 3 กลุ่มตามประสบการณ์การบริหารงาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ และผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานประสบความสำเร็จ ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1 บริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งในปีงบประมาณ 2549 – 2553 ระยะเวลาภายใน 5 ปีงบประมาณ

ผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1 บริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา มากกว่า 5 ปีงบประมาณ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานประสบความสำเร็จ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1 บริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษามากกว่า 5 ปีงบประมาณโดยพิจารณา 2 ส่วน คือ ประสบความสำเร็จส่วนตัว และประสบความสำเร็จในการทำงาน ดังนี้

1. ประสบความสำเร็จส่วนตัว หมายถึง การดำเนินการของบุคคลในการส่งเสริมและพัฒนาตนเอง ซึ่งส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาจาก ระดับการศึกษา ตำแหน่งวิทยฐานะในการบริหารสถานศึกษา การประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และรางวัลดีเด่นในการบริหารสถานศึกษาที่ได้รับ

2. ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การบริหารจัดการ และดำเนินการของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานศึกษาโดยพิจารณาจาก

ผลการประเมินของสถานศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประกันคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน (สมศ) และ รางวัลกิจกรรมดีเด่นทางการศึกษาที่สถานศึกษาได้รับ

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามี้อาชีพมีผู้ให้ความหมายในลักษณะมุ่งเน้นประสิทธิผลของการบริหารเกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนา บริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการจัดการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชน เป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษา สมบูรณ์ คือ สถานศึกษาที่มีความพร้อม มีสภาพน่าดู น่าอยู่ และน่าเรียน โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มี คุณภาพมีลักษณะ เก่ง ดี และมีความสุข ทำให้ครูมีคุณภาพในลักษณะ เก่ง ดี มีความสุข และ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนคุณภาพ (สุรพล สุพวงค์, 2548 อ้างอิงใน ปิยะพจน์ ตูลาชม, 2549, หน้า 19) แต่มีบางท่านที่ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษามี้อาชีพในแง่มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสั่งสมประสบการณ์ จนเกิด คุณลักษณะเฉพาะทางวิชาชีพและความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทั้งศาสตร์ และศิลป์ที่มากด้วย ความมุ่งมั่นตั้งใจและความต้องการเต็มเปี่ยมที่จะพัฒนาคุณภาพจากการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดโดยแสดงให้เห็นจากคุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้บริหาร และ พฤติกรรมการบริหาร และสามารถสร้างประสิทธิผลของการบริหารและการจัดการศึกษาได้อย่าง ประจักษ์ชัด และผ่านการรับรองการปฏิบัติตามจรรยาบรรณทางวิชาชีพ และมาตรฐานทางวิชาชีพ จากสมาคมทางวิชาชีพ (อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 20 )

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามี้อาชีพ หมายถึง บุคคลที่เป็นทั้งผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานจนเกิดคุณลักษณะเฉพาะ ทางวิชาชีพและความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาบริหาร ซึ่งมีคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษามี้อาชีพ นอกจากนั้นเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พัฒนาตนเองอยู่ ตลอดเวลา เรียนรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถจัดการศึกษาและบริหารการศึกษาให้ เกิดผลิตผลของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานเป็นที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับ

### หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่ เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (2547, หน้า 22 -74) ดังนี้

## 1. หลักเกณฑ์ และวิธีคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา

หลักเกณฑ์วิธีคัดเลือกข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยมาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ดังนั้น ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไว้ดังนี้

คุณลักษณะประจำตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยต้องเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาสังกัดส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม หรือเทียบเท่ากรม นั้น มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ และดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาชั้นพื้นฐาน หรือดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า นอกจากนี้ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

ส่วนการคัดเลือกให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ดำเนินการในภาค ก ดังนี้ ทำการรับสมัครเป็นบัญชีจังหวัดแล้วขึ้นบัญชีผู้ผ่านเกณฑ์ภาค ก เป็นบัญชีจังหวัดไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 (หรือเขตเดียว) โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 (หรือเขตเดียว) เป็นผู้บริหารจัดการบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกภาค ก ดังกล่าว แล้วขึ้นบัญชีภาค ก รวมทุกจังหวัดเป็นบัญชีรวมไว้ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งบัญชีภาค ก ให้ใช้ได้ไม่เกิน 2 ปี นับจากวันที่ประกาศขึ้นบัญชี นอกจากนี้การใช้บัญชีภาค ก ของจังหวัดใดบรรจุ และแต่งตั้งหมดบัญชีก่อนบัญชีภาค ก ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหมดระยะเวลาการขึ้นบัญชี หรือไม่มีผู้ขึ้นบัญชี ภาค ก ของจังหวัดนั้นมาสมัคร ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ประกาศรับสมัครผู้ที่มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกภาค ข และภาค ค จากบัญชีภาค ก ที่เหลือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการดำเนินการในภาค ข และภาค ค ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการ ดังนี้ โดยรับสมัครจากผู้มีชื่อในบัญชีภาค ก จังหวัดของตน แล้วขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกไว้เป็นบัญชีของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาจะหมดอายุ การขึ้นบัญชีเมื่อมีการรับสมัครและประกาศขึ้นบัญชีผู้ผ่านการ

คัดเลือกภาค ก ครั้งใหม่ และเมื่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาใดบรรจุ และแต่งตั้งหมดบัญญัติของตนแล้ว และไม่มีผู้ผ่านการคัดเลือกในภาค ก ของบัญชีจังหวัดของตนเหลืออยู่ หรือผู้ผ่านการคัดเลือกในภาค ก ตามบัญชีจังหวัดของตนไม่มาสมัครเข้ารับการคัดเลือกในภาค ข และภาค ค ให้สามารถขอใช้บัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกที่ขึ้นบัญชีไว้จาก อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาอื่นในจังหวัดเดียวกันก่อนโดยให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาเจ้าของบัญชีสอบถามความสมัครใจผู้ผ่านการคัดเลือกตามลำดับที่จนหมดบัญญัติของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนั้น หากผู้ใดไม่สมัครใจไปก็ให้คงบัญชีของผู้นั้นไว้ตามเดิมต่อไป เมื่อได้ขอใช้บัญชีจาก อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาอื่นในจังหวัดเดียวกันหมดแล้วหรือผู้ที่เหลืออยู่ไม่ประสงค์จะรับบรรจุและแต่งตั้งตามที่ขอก็ให้รับสมัครจากผู้ที่อยู่ในบัญชีภาค ก ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาคัดเลือกภาค ข และภาค ค แล้วขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกไว้เป็นบัญชีของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

หลักสูตรการคัดเลือกข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษาการคัดเลือกข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษาให้ดำเนินการสอบข้อเขียน หรือทดสอบวิธีอื่นวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีและประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

ภาค ก สมรรถนะ และความรู้ความสามารถทางการบริหาร ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ อ.ก.ค.ศ. ส่วนราชการ แล้วแต่กรณี ดำเนินการสอบข้อเขียน หรือทดสอบวิธีอื่นวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี และประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ประกอบด้วย สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และความรู้ความสามารถด้านการบริหารงานในหน้าที่ ประกอบด้วย การบริหารและจัดการศึกษา การบริหารแผนและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานทั่วไป

ภาค ข ความรู้ทั่วไป และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. ส่วนราชการแล้วแต่กรณีดำเนินการสอบข้อเขียน หรือทดสอบวิธีอื่นวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี ประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประกอบด้วย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษา พ.ศ.2547 และพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง กฎ ก.ค.ศ.และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และความรอบรู้ทั่วไป ประกอบด้วย นโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และวาระแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการที่สังกัด พลวัตทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง การบริหารยุคใหม่ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบราชการ

ภาค ค การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสัมภาษณ์

## 2. หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ตามที่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 มาตรา 80 บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง และบางวิทยฐานะเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ประกอบกับ ก.ค.ศ. ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ไว้ว่าผ่านการพัฒนาตามเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาให้เป็นไปตาม มาตรา 80 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และมาตรฐานตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ ก.ค.ศ.กำหนดทั้งนี้ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องผ่านการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ซึ่งหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนา ดังกล่าวมีสาระสำคัญดังนี้

หลักเกณฑ์ในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นการพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยต้องพัฒนาสมรรถนะในลักษณะองค์รวมมีความยืดหยุ่นทั้งสาระการพัฒนาและมีการเรียนรู้ให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมีวัตถุประสงค์ให้ผ่านการพัฒนา มีอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถนำการพัฒนาหลักสูตร



และการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน

วิธีการในการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเวลาการพัฒนาไม่น้อยกว่า 180 ชั่วโมงประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ส่วนที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะผู้อำนวยการสถานศึกษา (ไม่น้อยกว่า 162) มีขอบข่ายการพัฒนา ประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ (ไม่น้อยกว่า 36 ชั่วโมง) ประกอบด้วย รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรี และเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา และเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และภาวะผู้นำทางวิชาการ (ไม่น้อยกว่า 72 ชั่วโมง) ประกอบด้วยความเป็นผู้นำทางวิชาการและสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาของชาติและหลักการจัดการเรียนรู้ สามารถบริหารจัดการ หลักสูตร และจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาให้ ความสำคัญและสามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสามารถบริหารจัดการ สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังพัฒนาการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา (ไม่น้อย กว่า 54 ชั่วโมง) ประกอบด้วย ความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบายภารกิจของสถานศึกษา และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถวางแผนกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสม สามารถประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถ บริหารจัดการระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา สามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ครู และบุคลากร ทางการศึกษา และแสดงความสามารถในทางวิชาการ สามารถบริหารจัดการระบบภาคีเครือข่าย การพัฒนาสถานศึกษา สามารถนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินและรายงานผล สามารถวิเคราะห์ กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่วนที่ 2 การจัดทำและนำเสนอผลงาน (ไม่น้อยกว่า 18 ชั่วโมง) โดยให้

ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้จากการพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วนำเสนอผลงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นอกจากนั้นการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตามสภาพจริง การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การสอนแนะ การเรียนรู้จากระบบพี่เลี้ยงและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาดูงาน และวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม และมีการประเมินผลการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นการประเมินเพื่อปรับปรุง พัฒนาโดยจัดให้มีการประเมินผลก่อนเข้ารับการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และเมื่อสิ้นสุดการพัฒนามุ่งเน้นการประเมินจากสภาพจริง และคุณภาพของผลงานด้วยวิธีการและเครื่องมืออย่างหลากหลาย โดยยึดวัตถุประสงค์การพัฒนาที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือส่วนราชการต้นสังกัดกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาโดยร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา หรือหน่วยงานอื่น และจัดทำรายละเอียดหลักสูตรเสนอ ก.ค.ศ. เพื่อทราบแล้วดำเนินการพัฒนา และรายงานผลการดำเนินการพัฒนาให้ ก.ค.ศ. ทราบ

### 3. หลักเกณฑ์ และวิธีการพิจารณาให้ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามี และเลื่อนวิทยฐานะ เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ.ศ.2545 มาตรา 22 ตามมาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดว่าการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะใด และการเลื่อนเป็นวิทยฐานะใดต้องเป็นไปตามมาตรฐานวิทยฐานะตามมาตรา 42 ซึ่งผ่านการประเมินทั้งนี้ให้คำนึงถึงความประพฤติด้านวินัย คุณธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ประสิทธิภาพ คุณภาพการปฏิบัติงาน ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเรียนการสอนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ดังนั้นเพื่อให้การมีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสอดคล้องและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะโดยยึดหลักการ 5 ประการเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักเกณฑ์ และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะ คือ หลักความรู้ความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน หลักคุณธรรม หลักผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อผู้เรียนต่อคุณภาพการศึกษาต่อวิชาการวิชาชีพและชุมชนและสังคม หลักการทำงานแบบ

เมื่ออาชีพ (การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้) และหลักการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานไปพร้อมกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

จากกรอบแนวคิดด้านกฎหมายและหลักการดังกล่าว ก.ค.ศ.จึงได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์ และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะ สรุปรตามมาตรฐาน ตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ดังนี้

3.1 บุคคลที่ได้รับวิทยฐานะขณะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักเกณฑ์การพิจารณาซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ และความรับผิดชอบซึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาบังคับบัญชาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา การบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไปในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป ตามแนวทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ นอกจากนั้นต้องผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

3.2 บุคคลที่ได้รับวิทยฐานะก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ บุคคลที่ได้รับวิทยฐานะขณะดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการก่อนดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลที่ได้รับวิทยฐานะขณะดำรงตำแหน่งครูก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.1 บุคคลที่ได้รับวิทยฐานะขณะดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักเกณฑ์การพิจารณาซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยมีการปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการศึกษา ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษาการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้องและคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไปในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล

การบริหารทั่วไป ตามแนวทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ มีทักษะในการบริหาร จัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ นอกจากนี้ต้องผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.2.2 บุคคลที่ได้รับวิทยฐานะขณะดำรงตำแหน่งครู ก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษามีหลักเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการ ของสถานศึกษา พัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองบุคคลในชุมชน และสถานประกอบการเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การบริการสังคมด้านวิชาการ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยมีความรู้ ความเข้าใจในสาระหรือกลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่รับผิดชอบในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ บริหารจัดการชั้นเรียน พัฒนาผู้เรียน โดยแสดงให้เห็นว่ามีการดำเนินการตามแนวทางที่หลักสูตรกำหนด และมีการพัฒนาตน และพัฒนาวิชาชีพมีทักษะการจัดการเรียนรู้ และประเมินผลที่เหมาะสมกับสาระหรือกลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่รับผิดชอบสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของสาระหรือกลุ่ม สาระการเรียนรู้เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ นอกจากนี้ต้องผ่านการ พัฒนาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### 4 หลักเกณฑ์การขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 57 กำหนดให้การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยบุคคลที่ ดำรงตำแหน่งครูต้องมีคุณสมบัติในการคัดเลือกที่สอดคล้องตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าชำนาญการ (ต้อง ดำรงตำแหน่งครูมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 6 ปี มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และต้องมี ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา โดยบุคคลที่สามารถขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องดำรงตำแหน่งครูไม่น้อยกว่า 5 ปี หากมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี แต่ไม่น้อยกว่า 2 ปี ต้องมีคำสั่งแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่ายใน สถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาทางการบริหารการศึกษา และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ประกอบด้วย และบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาอยู่แล้วก่อนวันที่ 12 มิถุนายน 2546 จะได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน ผู้ที่ต้นสังกัดแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือรองผู้บริหารสถานศึกษา หลังวันที่ 11 มิถุนายน 2546 ให้ต้นสังกัดขอยกเว้นคุณสมบัติเกี่ยวกับวุฒิปริญญาทางการบริหารการศึกษาเพื่อพิจารณาเป็นกรณีไป และผู้ประสงค์จะมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ คือ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูโดยเป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี แต่มีวุฒิปริญญาทางการศึกษาหรือปริญญาอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้เป็นคุณวุฒิที่ใช้ในการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูให้ยื่นคำขอภายในวันที่ 11 มิถุนายน 2549 ครูสภาจะออกหนังสือรับรองสิทธิให้ และเมื่อได้รับการแต่งตั้งแล้ว ต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาตามที่ครูสภารับรองภายใน 2 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจึงจะได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

## องค์ประกอบ และขอบข่ายของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

### 1. ความจำเป็นต้องมีอาชีพ

ในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้มีความจำเป็นในการที่ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพสูงมาก จึงจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล และมีคุณภาพตามที่พึงปรารถนา ทั้งนี้เนื่องจากหลักการ และเหตุผลหลายประการ ได้แก่

1.1 ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบัน ประกอบด้วยคุณภาพการศึกษาด้านปฏิรูปการศึกษา ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านหน่วยงานทางการศึกษา รวมทั้งสถานศึกษา

1.2 การมีกฎหมายกำหนดให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง และให้มีมาตรฐานวิชาชีพการบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Professional) เพราะการบริหารการศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์วิชาชีพชั้นสูง กล่าวคือ มีลักษณะการบริหารเฉพาะของตนแตกต่างจากวิชาชีพอื่น มีความอิสระในการให้บริการ ใช้วิถีแห่งปัญญาศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง มีการศึกษามากพอคือระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีองค์รววิชาชีพควบคุม ดูแล และตรวจสอบ และมีจรรยาบรรณวิชาชีพเฉพาะ นอกจากนี้ยังมีการเลือกสรรและกลั่นกรองคุณสมบัติ และเกณฑ์มาตรฐานอื่นเป็นอย่างดี ผู้ที่จะเข้าสู่วิชาชีพการบริหารการศึกษาจึงเหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพอย่างแท้จริง

1.2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นแม่บทในการบริหารและจัดการศึกษา มาตรา 53 ได้กำหนดให้ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารการศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ได้จะต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหารการศึกษาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่องค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา กำหนด ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง นั่นคือ จะต้องเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ

ในเรื่องนี้สำนักปฏิรูปการศึกษา (พฤศจิกายน 2543) ได้กำหนดไว้ว่า “วิชาชีพชั้นสูง” คือวิชาชีพที่มีความควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยได้เสนอมาตรการไว้ ดังนี้ มีองค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลผู้ที่อยู่ในวิชาชีพ ซึ่งได้แก่สภาครู และบุคลากรทางการศึกษา มีการควบคุม โดยการออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาและมีกรอบ และมี การประเมินทั้งภายในและภายนอกโดยสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

2.1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) โดยการอนุมัติในหลักการของ ค.ร.ม. ในการประชุม เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2543 ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก : ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ 27 มาตรฐาน โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านปัจจัย และแก้ไขเป็น มาตรฐานด้านนักเรียน ด้านครูและด้านผู้บริหารสถานศึกษาโดย สมศ.ปี 2547 ในการนี้ได้กำหนดมาตรฐานการบริหาร และจัดสถานศึกษาด้านกระบวนการไว้ 1 มาตรฐาน และด้านปัจจัยไว้ 2 มาตรฐานดังนี้

มาตรฐานด้านกระบวนการ

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง และการบริหารอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษาส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรครูตามความจำเป็น และเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

มาตรฐานด้านปัจจัย

มาตรฐานที่ 19 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 20 สถานศึกษาส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรครูตามความจำเป็น และเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อวิเคราะห์มาตรฐานด้านกระบวนการ และด้านปัจจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการบริหารและจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องได้ตามมาตรฐาน และมีความเป็นนักวิชาชีพ

1) ความจำเป็นในการยกระดับการบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงให้สง่างาม

2) ผลการจัดการศึกษายังไม่ได้คุณภาพ โดยพิจารณาจากการปฏิรูปการศึกษา ยังไม่คืบหน้า และการประเมิน สมศ.บงชี้สถานศึกษายังไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน

3) การบริหารจัดการศึกษายังไม่เหมาะสมและไม่มีประสิทธิภาพ

4) การผลิตและพัฒนาผู้บริหารการศึกษายังไม่ได้มาตรฐานและมีปัญหา

5) ความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยมาตรฐานและคุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหาร

6) การบริหารจัดการต้องอาศัยระบบและรูปแบบการบริหารที่ครอบคลุมสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบมากมาย

7) การใช้การบริหารฐานโรงเรียนในการบริหารสถานศึกษา

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นในด้านการจัดการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์

## 2. คุณลักษณะ / คุณสมบัติผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

เนื่องจากความสลับซับซ้อนของภารกิจและการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารตามการปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ หรือคุณลักษณะเฉพาะหลายประการ กล่าวคือ นอกจากต้องมีคุณสมบัติได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาตามเกณฑ์ที่จะกำหนด และตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านกระบวนการ และด้านปัจจัยของงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

คุรุสภา (2548) ได้ออกข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประมวลได้ดังนี้

### 1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

อย่างต่ำปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา

#### 1.1 ความรู้

1.1.1 หลักการและกระบวนการบริหาร

1.1.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา

1.1.3 การบริหารด้าน วิชาการ อุดมการณ์ การเงิน พัสดุ อาคาร บุคลากร กิจกรรม

นักเรียน

- 1.1.4 การประกันคุณภาพ
  - 1.1.5 การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 1.1.6 การประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับชุมชน
  - 1.1.7 คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารการศึกษาที่ครูสภารับรอง
- 1.2 ประสพการวิชาชีพ
    - 1.2.1 สอนมาแล้วอย่างต่ำ 5 ปี
    - 1.2.2 มีตำแหน่งบริหารภายในสถานศึกษาอย่างต่ำ 2 ปี
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 2.1 ปฏิบัติกิจกรรมวิชาการเพื่อพัฒนาการบริหาร
  - 2.2 ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลต่อบุคลากรผู้เรียน ชุมชน
  - 2.3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงาน
  - 2.4 พัฒนาแผนงานที่ปฏิบัติได้จริง
  - 2.5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหาร
  - 2.6 เน้นผลการปฏิบัติที่ถาวร
  - 2.7 รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ
  - 2.8 เป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี
  - 2.9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
  - 2.10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
  - 2.11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
  - 2.12 สร้างโอกาสการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์
3. มาตรฐานการปฏิบัติตน จรรยาบรรณต่อตนเองโดยมีวินัยในตัวเอง พัฒนาตนเอง บุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ จรรยาบรรณวิชาชีพโดยต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ และจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการโดยต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า



สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (ม.ป.ป.) ได้จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ” โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ 7 ประการ คือ

1. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในเรื่องต่อไปนี้ คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพการบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

2. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบในเรื่องต่อไปนี้ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

3. การเป็นผู้นำด้านวิชาการในเรื่องต่อไปนี้ การพัฒนาหลักสูตร เพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ และการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

4. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่อไปนี้ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารโดยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนในเรื่องต่อไปนี้ การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม และการบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารในเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต การบริหารการศึกษา (2547, อ้างอิงใน อนุชา กอนพ่วง, 2550, หน้า 35) มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพเพื่อปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่สำคัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้นำที่มี “ความคิดสร้างสรรค์” เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และเจริญรุดหน้าไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว เพราะวิทยาการต่างๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ความคิดสร้างสรรค์และการมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมืออาชีพมีวิสัยทัศน์

สามารถกำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน และเหมาะสมกับยุคสมัย ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่จุดหมายนั้น

## 2. มีจิตวิญญาณนักบริหาร

ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีจิตวิญญาณนักบริหารอย่างน้อย 3 ประการคือ

2.1 อุทิศตนเพื่อหน้าที่ เป็นผู้ที่รักและมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มุ่งมั่น ขยันอดทน และเสียสละที่จะทำงานให้หน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ ตามจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา

2.2 มีความเป็นปัญญาชน ตามหลักการกามสูตรไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ โลก โกรธ หลง และความลำเอียงด้วยอคติต่างๆ มีจิตใจที่เข้มแข็งหนักแน่นในเหตุผลแห่งความถูกต้องในความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม

2.3 บริหารตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ทั้งด้านความเก่ง ความดี และความมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งสุขภาพกาย และสุขภาพจิตในฐานะที่มีหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยยึดหลักว่า “จะพัฒนาใครเขาต้องพัฒนาตัวเราก่อน” นอกจากนี้การพัฒนาดตนให้มี “ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน” ยังช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้การบริหารได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและประสบความสำเร็จสูงสุด

## 3. เป็นผู้นำทางการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจะต้องเป็นผู้มี ภูมิรู้ทางด้านการศึกษาเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการศึกษากับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มทางการศึกษาของไทยไว้อย่างชัดเจน มีความเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษา

## 4. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพนอกจากจะต้องมี ภูมิรู้ทางด้านการศึกษาแล้ว ยังต้องมีภูมิรู้ทางด้านการบริหารอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในหลักการบริหารเทคนิคการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำหลักวิชาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูง

## 5. มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจะต้องมีความสามารถในการใช้ศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารมาพัฒนาการบริหารงานด้านต่างๆ ภายในสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จสู่ความ

เป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัด ตลอดจนมีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในสถานศึกษา และในชุมชนมาช่วยจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้สูงสุด

#### 6. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคปัจจุบันจะต้องรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพสมบูรณ์ทั้งเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสุขในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ธงชัย วงษ์ชัยสุวรรณ (2540, หน้า 26 -37) ได้ศึกษาคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์ สรุปได้ดังนี้

1. ความมีวิสัยทัศน์ คนที่มีวิสัยทัศน์ คือ คนที่มีแผนงานสำหรับอนาคต สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีเข้ากับการปฏิบัติได้ มองแผนงานไปข้างหน้า และมองย้อนกลับสุดดีด้วยยิ่งรู้ดีรู้ความผิดพลาดมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้เข้าทิศทางอนาคตมากเท่านั้น

2. ความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุ ผู้บริหารมืออาชีพใช้ทักษะหลัก คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านกรอบแนวคิด ทักษะการนำเสนอความคิดและแสดงตนเป็นแบบอย่างในการสร้างการยอมรับในวิสัยทัศน์ และค่านิยมการวางตำแหน่งขององค์การการเรียนรู้ การสื่อสารเพื่อนำเอาวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

3. ความมีสุขภาพที่สมบูรณ์ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์เพื่อต่อสู้กับภาระงานที่หนัก ถ้าหากผู้บริหารมีปัญหาสุขภาพจะเป็นด้านร่างกายหรือจิตใจก็ตาม คงไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดี

จำลอง นักพ่อน (2543, หน้า 2-3) ได้สรุปเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพที่สนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากการสัมมนาทางวิชาการเรื่องสู่เส้นทางนักบริหารการศึกษาและสถานศึกษามืออาชีพไว้ 3 ด้าน ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ได้แก่

- 1.1. มีความรับผิดชอบสูง
- 1.2. มีความขยันหมั่นเพียร
- 1.3. มีความอดทน และอดสาหัส
- 1.4. มีความซื่อสัตย์สุจริต

- 1.5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และกระตือรือร้นในการทำงาน
- 1.7. มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
- 1.8. มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
- 1.9. มีความตรงต่อเวลาและการบริหารเวลาเป็น
- 1.10. มีบุคลิกภาพดี
2. ทักษะ และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Skills and abilities)
  - 2.1. มีความรู้ความสามารถในเชิงวางแผน
  - 2.2. มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ
  - 2.3. มีความรู้ความสามารถในการเป็นนักการจัดการ
  - 2.4. มีความรู้ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา
  - 2.5. การเป็นนักประสานงานและประสานประโยชน์
  - 2.6. มีความรู้ความสามารถในเชิงการสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์
  - 2.7. มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่
  - 2.8. เป็นผู้มีความรู้หรือศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด
3. ประสบการณ์ และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Experience and achievement)
  - 3.1. คุณวุฒิปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา ผ่านการสอบอย่างน้อย 5 ปี
  - 3.2. มีการศึกษา ฝึกอบรม และดูงานในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
  - 3.3. มีผลงานทางวิชาการ เอกสาร งานวิจัย และตำรา
  - 3.4. ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 29-33) ได้แสดงความเห็นคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา  
มืออาชีพ ควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1. ผู้บริหารศึกษามืออาชีพต้องมีทักษะที่สำคัญที่สุดในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน เป็นผู้วิสัยทัศน์สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
2. ต้องสามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. มีความรู้ลึกไวก่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กรทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่รับมาอีกด้วย

4. มีความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน และสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

5. มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณความก้าวหน้าในอาชีพการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสลงผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าทางตรง หรือทางอ้อม

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว สุรศักดิ์ ปาเฮ ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพสามารถจำแนกได้ 10 ประการ

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ รู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และนอกองค์กรโดยมีข้อมูลสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ เป็นความรู้ที่ทราบถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยี กฎหมายที่เกี่ยวข้องมีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการสอน และการวัดผลประเมินผล เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวสนองตอบได้ฉับไว และต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน ดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม โดยพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ อาศัยตรรกศาสตร์ และใช้เหตุผลการวิจารณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาสมดุลให้เกิดขึ้นทุกๆ ด้านในองค์กร

6. ควบคุมอารมณ์ ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มั่นคง ในอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึกมีจิตระลึกลึกเสมอ และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยงผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพต้องมองงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การให้ตลอด

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้เหมาะสม

9. มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่นซึ่งจะชี้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด

10. มีความใฝ่รู้ และฝึกฝนการเรียนรู้ ต้องรู้ว่าจะต้องทำอะไร และต้องรู้ให้จริงต้องคิดเป็น คิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการ และรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

นอกจากคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นยังมี ปัจจัยเสริมบางประการที่จะเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการก้าวสู่วิชาชีพดังกล่าว ได้อย่างสง่างาม เช่น

1. คุณวุฒิด้านการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ต้องมีกล่าวคือ ต้องมีคุณวุฒิด้านการศึกษาตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดในกฎหมายทางวิชาชีพโดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการมืออาชีพทางการบริหารนั้น บุคคลนี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาโท หรือ ปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษาเป็นฐานสำคัญ

2. ประสบการณ์การปฏิบัติงานต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษาในองค์การทางการศึกษาระดับต่างๆ ในตำแหน่งทางการบริหารการศึกษาที่ได้ดำเนินภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้

3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพต้องได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ การศึกษาดูงานจากแหล่งวิทยาการ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวางแผนงานวิชาการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างนักบริหารการศึกษา ก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือนับยืนยันศักยภาพดังกล่าวผลงานสามารถจัดกระทำได้ในหลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านกรวิเคราะห์วิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทาง

วิชาการ การเขียนบทความ ตำรา เป็นต้น ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่นๆ ให้แพร่หลายทั่วถึง รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้นวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ อาจดูจากหลักฐานที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

6. ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคคล เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่นักบริหารการศึกษามืออาชีพควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่ มีบุคลิกที่ดี สง่างาม น่านับถือ มีความขยันหมั่นเพียร สัมมาอาชีพ มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัว และหน่วยงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ รักษาระเบียบวินัยได้ดีเป็นแบบอย่างที่ดี

จำลอง นักพ่อน (2543, หน้า 3) ได้เสนอแนวคิดในเรื่องคุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของนักบริหารมืออาชีพ หรือนักบริหารการศึกษามืออาชีพที่นักบริหารการศึกษามืออาชีพต้องพึงมีไว้ 3 ประการ คือ ในด้านคุณลักษณะส่วนตัว ทักษะและความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่นักบริหารการศึกษามืออาชีพ และพัฒนาตนเองไปสู่องค์ประกอบเหล่านี้ให้ได้ ซึ่งได้แก่

คุณลักษณะเฉพาะตัวได้แก่ คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้บริหารองค์กรดังนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง
2. มีความขยันหมั่นเพียร
3. มีความอดทน /อดสาหะ
4. มีความซื่อสัตย์สุจริต
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์/กระตือรือร้นในการทำงาน
7. มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
8. มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
9. มีความตรงต่อเวลา /การบริหารเวลา
10. มีบุคลิกภาพที่ดี

ทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากความรู้ และความสามารถในงานที่ต้องรับผิดชอบแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพควรต้องมีทักษะและความรู้ความสามารถเหล่านี้เพิ่มเติม คือ

1. ความรู้ความสามารถในการเชิงวางแผน กล่าวคือ มีความรู้ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์การควบคุม และการติดตามงาน การจัดการระบบงานการประเมินผล
2. ความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ กล่าวคือ มีทักษะและความรู้เรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ การบริหารคน
3. ความรู้ความสามารถในการเป็นนักจัดการ คือ การระดมทรัพยากรการบริหารทั้งหมดมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารอย่างสูงสุดมีประสิทธิภาพที่สุด
4. ความรู้ความสามารถในการเป็นนักวิจัย เพื่อแสวงหาความรู้นวัตกรรมและรูปแบบใหม่มาใช้ในการบริหารงาน
5. การเป็นนักประสานงานและประสานประโยชน์ เช่น มีความรู้ความสามารถในการประสานงาน การประชุม การบริหารงานในเชิงคณะกรรมการ เป็นต้น
6. มีความรู้ความสามารถในเชิงการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความรู้และทักษะในการใช้ภาษา นอกเหนือจากภาษาไทยแล้วจะต้องรู้ภาษาที่สองและใช้งานได้เป็นอย่างดี
7. มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เช่นการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรมประยุกต์ การใช้อินเทอร์เน็ต และอุปกรณ์สำนักงานทุกประเภท เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานการศึกษา
8. เป็นผู้ที่มีพลังหรือศักยภาพเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะเป็นการประเมินผลงาน และประสบการณ์ที่ผ่านมาในภารกิจหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งจำแนกออกได้ดังนี้
  - 8.1 คุณวุฒิ ประสบการณ์ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาตามภารกิจหน้าที่กำหนดหรือเกี่ยวข้อง
  - 8.2 การศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน
  - 8.3 การผลิตผลงานทางวิชาการ เอกสาร งานวิจัย ตำรา
  - 8.4 ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถและงานที่ปฏิบัติจนบรรลุ
  - 8.5 แผนการดำเนินงาน แผนพัฒนางานในตำแหน่งหน้าที่ที่จะปฏิบัติงาน



คู่มือ บัญชีประเสริฐ (2546, หน้า 4 -10) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญๆ ที่ควรจะมีปรากฏให้เห็นในตัวบุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือ

1. ความสามารถในการเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปกับงานการศึกษาของสถานศึกษา
2. ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม
3. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์กร และวางแผนสำหรับวันข้างหน้าเป็นหลัก
4. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา
5. ความสามารถในการบริหารจัดการ
6. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน
7. ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ
8. ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ

9. การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย

รุ่ง แก้วแดง (อ้างอิงใน วีระ รุญเจริญ, 2548, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเป็นมืออาชีพ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ และประสบการณ์เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงทางการบริหารการศึกษารวมทั้งจำเป็นต้องเป็น “ผู้นำทางวิชาการ” เป็นผู้นำปฏิรูปการเรียนรู้ บริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งหมายถึงความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ความสามารถในการระดม และใช้ทรัพยากร เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนให้มีระบบการประกันคุณภาพ ให้การศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และเกณฑ์การวัดผู้บริหารมืออาชีพ ควรประกอบด้วย

1. วัดจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก

1.1 การบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.2 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

2. วัดจากความสามารถในกระบวนการบริหาร โดยใช้กระบวนการ P D C A คือ วางแผนเก่ง นำแผนไปใช้ปฏิบัติ มีการตรวจสอบการบริหารจัดการ การปรับเป้าหมายการทำงานในขั้นต่อไปดีขึ้นตลอดเวลา ทั้งนี้ต้องอาศัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสเสมอ

เมื่อวิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พบว่าผู้บริหารมีอาชีพจะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่อง

- 2.1 สามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดได้ครบถ้วน
- 2.2 ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.3 สามารถจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 รูปแบบ
- 2.4 ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
- 2.5 จัดระบบประกันคุณภาพภายใน
- 2.6 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ

สมชาย เทพแสง (อ้างอิงใน ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร, 2549, หน้า 9-10) ได้กล่าวว่าผู้บริหารมีอาชีพควรมีลักษณะ 20 P

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี อย่างที่เรียกว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร พุดง่าย ๆ ก็คือจะไปบริหารใครต้องวิเคราะห์เขาเป็นอันดับแรก

2. Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกดีตั้งแต่การเดิน การแต่งกาย ตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์ น่าเชื่อถือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีรวมทั้งรู้จักการวางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน มารยาทต่างต้องคำนึงถึงทุก ๆ ด้าน

3. Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย รู้จักวางแผนเชิงรุก เพื่อให้คนยอมรับศรัทธา ต้องมีความมานะ อดทนเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

4. Poster มีการประชาสัมพันธ์ การทำงานถ้าขาดการประชาสัมพันธ์งานนั้นก็รู้เพียงไม่กี่คน ดังนั้นจึงต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ เพื่อดึงเอาจุดเด่นของงานมาตีแผ่เพื่อเป็นการช่วยทำให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่ หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า สร้างสังคมให้เป็นปึกแผ่นแน่นแฟ้น

6. Punctual ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงต่อเวลา รู้จักรักษาเวลาเท่าชีวิต เพื่อจะได้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

7. Paciffic ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมตั้งสำนวนภาษา อังกฤษที่ว่า “a snake in the grass” หรือ คมในฝักทำให้คนอื่นไม่สามารถรู้จิตใจเราได้ว่าคิดอะไร ทำอะไร ทำงานที่สุขุมรอบคอบทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้ทำให้คนที่ใกล้ชิดสบายใจตลอดจนการทำงานเป็นไปด้วยความสุ่มไม่เคร่งเครียด
9. Prudent มองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพราะการคาดการณ์ที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ความผิดพลาดก็จะน้อยลง
10. Principle การทำงานต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่างๆ ที่สามารถอ้างอิงได้นอกจากนี้ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงได้
11. Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครบถ้วน ถูกต้องและมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องโดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก
12. Point งานที่ทำมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทางเหมือนทางเสือที่บังคับให้เร็วเดินไปอย่างถูกต้องแม่นยำ
13. Plan งานที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและพึงระลึกเสมอว่า “งานใดก็ตามที่มีการวางแผนงานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง”
14. Play ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึงและให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงานดีเด่นเพื่อขวัญกำลังใจให้บุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป
15. Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงานพร้อมที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์
16. Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ไม่ใช่รู้แค่ว่าในตำราพอถึงการปฏิบัติกลับล้มเหลว
17. Politic ต้องมีความรู้ ความเข้าใจด้านการเมือง การปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมืองเข้ากับคนได้ทุกชั้นตลอดจนลูมบ้า่งอย่าแข็งเกินไป
18. Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร เพราะถ้าเรามีความสามารถด้านการเขียนจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตัวเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น
19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ตรวจสอบและทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้น และเลือกใช้อย่างเหมาะสม
20. Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพผู้บริหารมีอุดมการณ์และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนการปฏิรูปสังคมโดยใช้การศึกษา

เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องรักศักดิ์ศรีในสถาบันและของตนเอง และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน

ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร (2549, หน้า 13) กล่าวถึงปัจจัยเสริมสร้างความเป็นนักบริหาร การศึกษามืออาชีพนอกจากคุณลักษณะสำคัญของการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพที่เป็นตัวชี้วัดสำคัญของการก้าวสู่วิชาชีพดังกล่าวได้อย่างสง่างาม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายต่อการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ในเชิงบริหารจัดการในเขตพื้นที่การศึกษา ปัจจัยที่บ่งบอกที่สำคัญเหล่านี้คือ

1. คุณวุฒิด้านการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ต้องมีกล่าวคือต้องมีคุณวุฒิด้าน การศึกษา ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดในกฎหมายทางวิชาชีพโดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่ ต้องการมืออาชีพทางการบริหารนั้น บุคลากรด้านนี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี โท เอก ด้าน การศึกษาเป็นฐานสำคัญ

2. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติหน้าที่ผ่านมา โดยเฉพาะประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับต่างๆ ใน ตำแหน่งทางการบริหารการศึกษาที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้

3. ประสบการณ์ฝึกอบรม ศึกษาอบรมของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องได้รับการ เพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านฝึกอบรม หลักสูตรต่างๆ การศึกษาดูงานจากแหล่งวิทยาการความรู้ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมา พัฒนางานองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างนักบริหาร การศึกษาก้าวสู่มืออาชีพโดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงาน สามารถจัดกระทำได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านการวิเคราะห์วิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสาร ทางวิชาการ การเขียนบทความ ตำรา ฯลฯ ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่นๆ ให้แพร่หลายทั่วถึง รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้นวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ อาจดูจากหลักฐานที่สั่งสมไว้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

6. ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคคผล เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ที่นักบริหาร การศึกษามืออาชีพควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้นได้แก่

6.1 มีบุคลิกภาพที่ดี สง่างาม น่านับถือ

- 6.2 มีความขยันหมั่นเพียร มีสัมมาอาชีพ
- 6.3 มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน
- 6.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 6.5 ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี
- 6.6 กระตือรือร้นในการทำงาน
- 6.7 ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
- 6.8 รักษาระเบียบวินัยได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดี

กาญจน์ เรืองมนตรี และ วีระ รุญเจริญ (อ้างอิงใน วีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 119 -122) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหาร และการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาไว้ 3 ด้านดังนี้

#### 1. ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร

1.1 บุคลิกภาพภายใน ประกอบด้วย มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง จิตใจมั่นคง หนักแน่น มีความอดทน อดกลั้น มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม

1.2 บุคลิกภาพภายนอก ประกอบด้วย มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สนใจใฝ่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว รู้จักสร้าง และระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี

#### 2. ด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติ

2.1 ด้านมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย ส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดำเนินการเพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ใช้หลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ใช้ธรรมาภิบาลเป็นหลักในการดำเนินงาน

2.2 ด้านกิจสัมพันธ์ ประกอบด้วย ส่งเสริมให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การดำเนินการเพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษา และความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นดำเนินการเพื่อจัดหาสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดำเนินการเพื่อจัดหาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก

สถานศึกษาเพื่อการเรียนการสอน จัดหาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติการเรียนรู้ และบริหารโดยยึดกระบวนการบริหารครบวงจรประกอบด้วยวางแผน ปฏิบัติ ประเมิน และปรับปรุง

3. การใช้ยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ จำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์หลายอย่าง เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การใช้กระบวนการกลุ่มแบบ CEO ในการบริหาร การยึดปฏิบัติตามธรรมาภิบาลในการบริหาร การพึ่งตนเอง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือร่วมใจ ภาวะผู้นำที่ดี

4. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหาร ผู้บริหารมืออาชีพจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการบริหารที่สอดคล้องกับลักษณะการบริหารยุคโลกาภิวัตน์ เช่น

- 4.1 เน้นการบริหารเพื่อนำไปสู่คุณภาพผู้เรียนรู้
- 4.2 ใช้องค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการในการแก้ปัญหาหลัก
- 4.3 เปลี่ยนบทบาทผู้บริหารเป็นแบบ CEO (หัวหน้าคณะผู้บริหาร)
- 4.4 เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมเพิ่มบทบาทผู้มีส่วนร่วม
- 4.5 บริหารตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- 4.6 ยึดธรรมาภิบาลในการบริหาร

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 106-109) ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามีอาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร และจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน : ผู้นำตามธรรมชาติ

- 1.1 ความถนัดในการเป็นผู้นำ
- 1.2 ลักษณะนิสัยในการรวมกิจกรรมกับผู้อื่น ประกอบด้วย ร่วมทำงาน และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

2. การศึกษาระดับปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระการบริหารและการจัดการการศึกษา จิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น พื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัย และบริบททางการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย ระเบียบกฎหมาย สังคมวิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจ การปกครอง

3. บุคลิกภาพ ประกอบด้วย น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง เข้มแข็งแต่ถ่อมตน กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม และการแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

4. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ประกอบด้วยมีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง (โปร่งใส ยุติธรรม) ซื่อสัตย์ไม่คอรัปชั่น อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม

#### 5. ความสามารถ /ทักษะ

5.1 บริหาร และจัดการศึกษาตามหลักวิชา และการปฏิบัติ

5.2 นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม

5.3 ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม

5.4 ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

5.5 ปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

#### 6. ความรู้ และการมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหาร

6.1 ความรู้ลึกและรู้รอบ

6.2 การบริหารจัดการ

6.3 การจัดการศึกษา

6.4 ระเบียบกฎหมาย

6.5 บริบททางสังคม

6.6 การวิจัย

6.7 จิตวิทยาการบริหาร

6.8 การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อเป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

6.9 จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย เป็นหลักประกันคุณภาพ ยกกระดับมาตรฐานวิชาชีพ นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 139-154) การบริหาร และจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษามีอออาชีพโดยมีภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำในการบริหาร ภาวะผู้นำบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะภาวะผู้นำ ซึ่งครอบคลุมหลายลักษณะ เช่น การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำวิชาการ ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การปรับระบบบริหารให้โปร่งใสและตรวจสอบได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในการบริหาร มีลักษณะผู้นำที่ดีมีหลายอย่าง ลักษณะหลักที่สำคัญ ได้แก่

1.1 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและปฏิบัติภารกิจจนประสบความสำเร็จ สามารถทำงานร่วมกันได้ผลดี สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ

1.2 การมีเหตุผล และอุดมการณ์กว้างไกล

1.3 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยุติธรรม

1.4 การมีความอดทน อดกลั้น และกล้าเผชิญต่อเหตุการณ์

1.5 การมีไหวพริบ ใจกว้าง มีหลักธรรมประจำใจ

1.6 การตัดสินใจอย่างรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา

1.7 การรู้จักใช้ขีดความสามารถขององค์กรและบุคคล

1.8 การมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

1.9 การมีบุคลิกภาพดี

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพล ต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์กร สามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนทุกคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และสามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดศรัทธา มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนยังสามารถสร้างสภาวะแวดล้อม สนับสนุนให้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่

## 2. ภาวะผู้นำบริหารการศึกษา

ในการที่จะดำเนินการบริหาร และจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดี และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้เพราะผู้บริหารดังกล่าวจะต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษา ในเรื่องต่อไปนี้

2.1 หลักการบริหารที่พึงประสงค์

2.2 การบริหารฐานโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา

2.3 การสร้างและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4 การบริหารงานทั้ง 4 ด้าน การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารการเงิน และงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป การบริหารดังกล่าว จำต้องอาศัย

2.4.1 การใช้กระบวนการกลุ่ม



2.4.2 การกระจายหน้าที่ และความรับผิดชอบ

2.4.3 การนำการเปลี่ยนแปลงที่ริเริ่มสร้างสรรค์

2.4.4 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นที่ตั้งคือบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดหมาย และมาตรฐานคุณภาพ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายต่างๆ ตั้งแต่ กฎหมายรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาปฐมวัย

### 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัด และบริหารการศึกษามีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคนี้ ทั้งนี้เพราะผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนสาระเนื้อหาขององค์การทางการศึกษาหลายเรื่องดังได้ระบุไว้อย่างน้อย 7 เรื่อง คือ

1. ความเป็นองค์กรหลักปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform)
2. การใช้การบริหารฐานโรงเรียน ( School – based Management : SBM)
3. การจัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
4. การพัฒนาให้เป็นองค์กรคุณภาพ (Quality Organization)
5. เป็นองค์กรพัฒนาสมองเพื่อการเรียนรู้ (Brain –based learning)
6. เป็นองค์กรที่ใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร ( Good governamce)
7. การเป็นองค์กรพัฒนาสังคม (Social development organization)

ทั้งนี้ย่อมต้องอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. เป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีวิสัยทัศน์กว้างขวาง มุ่งผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก
3. มีความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง
4. กล้าได้ กล้าเสียและยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล
5. สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

ให้แก่บุคลากรในองค์กร

6. มีความอดทนอดกลั้นต่อการต่อต้าน โดยใช้ความสุชุม รอบคอบ
7. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

8. มีความสามารถในการกระตุ้นให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงาน และทุกคนประสบความสำเร็จ

9. ยอมรับความต่าง และตัดสินใจด้วยเหตุและผล

10. ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ และมีโอกาสเป็นผู้นำในบางโอกาส

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปด้วยดี และบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ในแต่ละสาระเนื้อหาจำต้องอาศัยประเด็นหลัก 3 ประการ

1. เงื่อนไขการดำเนินการ

2. องค์ประกอบพื้นฐาน

3. คุณสมบัติของผู้นำ

ซึ่งสรุปสาระเนื้อหาได้ดังนี้

1. เงื่อนไขการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

1.1 สร้างเจตคติเกี่ยวกับชัยชนะโดยมีความรู้สึกผูกพันร่วมกันเน้นความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจ อูทิตแรงกาย และแรงใจเพื่อให้ค่านิยมเหล่านั้นเป็นรูปธรรม กำหนดเป้าหมายหลักทำให้องค์กรเป็นขวัญใจของทุกคน โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่คนอื่นสามารถประสบความสำเร็จทุกคนประสบความสำเร็จ

1.2 สร้างการเรียนรู้แบบสะสม โดยสร้างธนาคารความรู้ ฝึกฝนทักษะความชำนาญอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญต่อกระบวนการมากกว่าภารกิจส่วนบุคคล ทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนสร้างขีดความสามารถในองค์กร

1.3 ส่งเสริมการสื่อสารกลยุทธ์ โดยยึดแนวคิดที่ว่า บัดนี้เราเป็นหนึ่งเดียว

1.4 ประสานกลยุทธ์และพฤติกรรมเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ใช้กระบวนการ และระบบการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจำเป็นต้องให้ทุกคนสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยใช้เวลาทำงานหนัก อดทนด้วยความเต็มใจเป็นไปอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

2. องค์ประกอบพื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลง

2.1 วัตถุประสงค์เป็นเนื้อหากว้างๆ เกี่ยวกับ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ

2.2 ค่านิยม : คุณภาพ นวัตกรรม บริการ

2.3 กลยุทธ์ เป็นการกำหนดกรอบวิธีการดำเนินการ

2.4 การควบคุมโดย โครงสร้าง กระบวนการ ระบบเพื่อช่วยบุคลากรสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์

- 2.5 สิ่งแวดล้อม เช่น รูปแบบพฤติกรรม
- 2.6 ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ
- 2.7 ความสามารถพิเศษ สามารถจัดทำแผนยกระดับความสามารถพิเศษ
3. คุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิผล
  - 3.1 สามารถสร้างภาพในอนาคต มีวิสัยทัศน์ และสื่อสารวิสัยทัศน์
  - 3.2 สามารถเสริมพลังให้แก่ผู้ร่วมงาน โดย การมีส่วนร่วม การยกตัวอย่างความสำเร็จของเขา
  - 3.3 สามารถสร้างให้ผู้ร่วมงาน : ความมั่นใจ และพลังอำนาจ
  - 3.4 มีความยืดหยุ่นพอสมควร
  - 3.5 มีมุมมองและความแข็งแกร่งด้านอารมณ์ จิตใจ
  - 3.6 มีอารมณ์ขัน และแสดงอารมณ์ร่วมกับคนอื่น
  - 3.7 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน
4. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
  - 4.1 กำหนดความคาดหวัง ให้สอดคล้องกับยุคสมัย ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ คุณภาพชีวิต และสังคมดีขึ้น
  - 4.2 เปลี่ยนแปลงสาระต่อไปนี ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ ความเชื่อ วิสัยทัศน์ ฯลฯพฤติกรรม การปฏิบัติ การบริหาร การสอน จริยธรรม จิตใจ กายภาพ อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมโครงสร้างระบบบริหาร
  - 4.3 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ผู้ปกครอง ผู้บริหาร ชุมชน ประชาชน และครู
  - 4.4 กำหนดแนวการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การให้การศึกษาอบรม โดยใช้รูปแบบ (ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย) สื่อเทคนิค ยุทธศาสตร์ตามความเหมาะสม กฎหมาย กฎ ระเบียบ มติ ฯลฯ
  - 4.5 กำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลง โดยตั้งนี้เป็นต้นไป ต่อเนื่อง ตลอดไป
  - 4.6 กำหนดผู้ที่สมควรให้ได้รับการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้กำหนดนโยบายผู้บริหาร
  - 4.7 กำหนดประเด็นในการเปลี่ยนแปลง
  - 4.8 การบริหารจัดการ โดย SBM Good Governance และโครงสร้างระบบการบริหาร

4.9 การจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.10 สิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยในโรงเรียน และนอกโรงเรียน

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพนั้นมีหลายองค์ประกอบ จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ดังนั้นคุณลักษณะ/คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นลักษณะการกระทำหรือแสดงออกถึงพฤติกรรม สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนตัว คุณลักษณะทางวิชาชีพ คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว เป็นลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้กระทำ หรือ แสดงออกถึงพฤติกรรม ประกอบด้วย การศึกษา สถิติปัญญา ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถ ทักษะ มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร และ ตำแหน่งทางการบริหารสถานศึกษา

2. คุณลักษณะทางวิชาชีพ เป็นลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ต้องมีตามคุณวุฒิ เพื่อนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ

3. คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน เป็นทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

3.1 ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก

3.1.1 การบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

3.1.2 งานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย กิจกรรมต่างๆ ได้รับการยกย่องชมเชย เช่น รางวัลกิจกรรมดีเด่น

3.1.3 ครูได้รับการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1.4 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี

3.2 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

3.2.1 ผู้บริหารได้รับรางวัลดีเด่นในการบริหารงาน

3.2.2 นักเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศกิจกรรมด้านต่างๆ

3.2.3 ผ่านการประเมินมาตรฐานการศึกษาของ สมศ.

## ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

#### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

สต็อกคิลล์ (Stogdil, 1974 อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 77) เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลที่ผู้กระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 77) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

ดาฟท์ (Draft, 2003 อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 77) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 77) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือสภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้ตามในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น

#### 1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำนั้นเป็นได้แตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานไม่เหมือนกัน นับตั้งแต่อิทธิพลตั้งแต่วัยเยาว์ ประสบการณ์ การฝึกอบรมจนกระทั่งลักษณะการบริหารงานปัจจุบัน สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม ซึ่งแต่ละคนได้สั่งสมกันมา เกียมเมทเทียว (Fiammatteo, 1981 อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 80) ชี้ให้เห็นว่าพลังในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ คือ

1.2.1 พลังในตัวผู้นำเอง (Forces within the leader) เป็นคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา

1.2.2 พลังในตัวผู้ตาม (Forces within the leader) ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงบทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม

1.2.3 พลังจากสภาพแวดล้อม (Forces within the environment) เป็นพลังที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น นโยบาย แนวคิดของกลุ่มนักวิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

เฮอริเชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993. อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวี, 2552, หน้า 80) มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำนั้นมี 3 ประการ คือ ตัวผู้นำเอง (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situations) ดังสมการต่อไปนี้

$$L = f(Lfs)$$

L แทน Leadership คือ ภาวะผู้นำ

f แทน function คือ องค์ประกอบ

l แทน leader คือ ตัวผู้นำเอง

f แทน followers คือ ผู้ตาม

s แทน situation คือ สถานการณ์ หรือ สิ่งแวดล้อม

## 2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ และแต่ละกลุ่มต่างมีจุดเน้นหรือทฤษฎีที่โดดเด่นของตัวเองโดยเฉพาะดังนี้

2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกในหนึ่งคือ กลุ่มแรกพยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำคือใคร มีคุณลักษณะอย่างไร

2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร

2.3 ทฤษฎีด้านสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ กลุ่มนี้พยายามตอบคำถามว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้างเพื่อที่จะนำคนอื่นได้

ทฤษฎีทั้ง 3 มีพัฒนาการต่อเนื่องกันมา โดยกลุ่มแรกเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นก่อนซึ่งสามารถนับย้อนหลังไปตั้งแต่สมัยกรีกจนถึงช่วงทศวรรษที่ 1940 กลุ่มที่สองเกิดขึ้นในช่วงประมาณปลายทศวรรษที่ 1940 ถึงช่วงทศวรรษที่ 1960 และกลุ่มสุดท้ายเกิดขึ้นในช่วงประมาณปลายทศวรรษที่ 1

### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะพฤติกรรมในยุคที่ 1 เป็นกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะมีความเชื่อว่า “ผู้นำ เป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้” ผู้จะเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากผู้ตาม ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 ได้มีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ และแบ่งคุณลักษณะของผู้นำเป็น 6 ด้าน คือ ลักษณะทางกาย ลักษณะภูมิหลังทางการศึกษา สติปัญญา บุคลิกภาพคุณลักษณะทางงาน คุณลักษณะทางสังคม แต่ผลการวิจัยต่อมาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ ทำให้วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไป ผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากล จึงนำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคต่อมา

### 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach)

ภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยได้หันไปพิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีผลต่อการทำงานสูงขึ้น ศึกษาแบบแผนที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ หรือสไตล์ของผู้นำการศึกษาเชิงพฤติกรรมนี้จะประกอบด้วย การศึกษาของ มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยไอโฮโฮสเตท มหาวิทยาลัยมิชิแกน ตาข่ายเบลค และมูตัน ทฤษฎี 3 มิติของเรตดิน มีแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

2.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ศึกษาครั้งแรกในปี 1938 โดยมหาวิทยาลัยไอโอวา มี เคิร์ท เลวิน โรนัลด์ ลิปปิตต์ และราล์ฟ ไวท์ ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงานได้ผู้นำ 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ ประชาธิปไตย และเสรีนิยม ผลการวิจัยได้ว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น

2.2 การศึกษาภาวะผู้นำ ของมหาวิทยาลัยไอโฮโฮสเตท เริ่มศึกษาในปี 1949 พัฒนาโดย แฮมฟิลและคูนส์ (Hamphill and Coon) และปรับปรุงต่อมาโดยฮัลพินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ผลการศึกษาได้พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ

2.2.1 มิติริเริ่มโครงสร้างงานหรือมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญต่อองค์การและจำกัดเรื่องงานการมอบหมายงาน เน้นระเบียบแบบแผนขององค์การ การสั่งงาน กำหนดแบบแผนการติดต่อสื่อสาร การสื่อความหมายที่เป็นระบบ มีการกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสาร

ให้ความสำคัญกับการกำหนดเส้นตายของการทำงานวิธีการดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด การให้การชี้แนะเกี่ยวกับการทำงานหรือวิธีการทำงาน การหาวิธีทำงานให้เป็นผลสำเร็จเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทราบจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน นั่นคือ พฤติกรรมมีมติมุ่งทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.2.2 มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรภาพ ความไว้วางใจระหว่างกัน และความอบอุ่นที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นมิตรยอมรับกัน ความสนิทสนม มีพฤติกรรมเน้นความห่วงใยต่อสมาชิกพยายามให้การสนับสนุนช่วยเหลือ การดูแลสมาชิกทุกคนอย่างเสมอภาค การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน การตัดสินใจ การสื่อสาร 2 ทาง เข้าพบได้สะดวกไม่ถือตัว โดยสรุปคือพฤติกรรมที่มุ่งทางมนุษยสัมพันธ์แบบวัดหลายชุดที่ได้สร้างขึ้นและใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงมิติทั้งสองชุดหนึ่ง คือแบบวัดการบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (สงวน ช้างฉัตร, 2541, หน้า 176, สมยศ นาวิการ, 2543, หน้า 172)

2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พัฒนาโดยลิเคิร์ตและคณะ (Likert and others) และการศึกษาของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ดังนี้

การศึกษาของลิเคิร์ตและคณะ ได้แบ่งแบบของความเป็นผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ

2.3.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน (Job – Centered หรือ Product – Centered leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานของคนงานและวิธีการนำมาซึ่งความสำเร็จโดยพวกเขา ผู้นำจะกวัดขั้นกับมาตรฐานของการทำงาน การบริหารการจัดการด้วยความระมัดระวังกำหนดวิธีการทำงานให้ปฏิบัติตามและการอำนวยความสะดวกผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด การใช้สิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อกระตุ้นการผลิต และการกำหนดขั้นตอนของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ

2.3.2 ผู้นำแบบมุ่งคน (Employee – Centered) ให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลพยายามรักษาหัวใจของผู้ร่วมงานจะให้ความสนใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มุ่งคนนี้จะสนับสนุนความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานของเขา ใช้กลุ่มเพื่อการสร้างการตัดสินใจที่ดีกว่า การสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ตั้งจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จสูง การมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเป้าหมายได้อย่างชัดเจน การให้พนักงานมีเสรีภาพในการทำงาน (Lunenburg and Omstein, 1996, หน้า 129, อ้างใน สงวน ช้างฉัตร , 2541, หน้า 176, สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 148-149)



2.4 การศึกษาของเบลคและมูตัน ได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาของมิชเชอแลนและโอไฮโอสเตท และพัฒนาเป็นตารางการบริหาร (The Managerial Grid) จากแนวคิดพื้นฐานว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความสามารถในการทำงานและความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ ตารางประกอบด้วยสองมิติ มิติแรกคือมุ่งงาน (Production Oriented) มิติที่สองคือการมุ่งคน (People Oriented) และได้แบ่งผู้นำ ออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

2.4.1 แบบไม่เอาไหน (Impoverished) มุ่งคนและมุ่งงานต่ำ บริหารงานแบบเฉื่อยชาไม่มีจุดหมาย เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

2.4.2 แบบสโมสร (Country Club) มุ่งคนสูงแต่มุ่งงานต่ำ พยายามสร้างบรรยากาศแบบครอบครัว อบอุ่น ทำงานให้มีความสุข

2.4.3 แบบเผด็จการหรือมุ่งงาน (Task or Authoritarian) มุ่งงานสูง แต่มุ่งคนต่ำ ผู้บริหารไม่พิจารณาความต้องการส่วนบุคคลแต่จะมุ่งเน้นที่เป้าหมายขององค์การ ใช้อำนาจหน้าที่กดดันให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.4.4 แบบเดินสายกลาง (Middle of the Road) มุ่งทั้งงาน และคนปานกลาง มุ่งความสมดุลของความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป้าหมายขององค์การด้วย

2.4.5 แบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (Team or Democratic) มุ่งทั้งงานสูง และคนสูงเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารจะพัฒนากลุ่มงานที่มีความยืดหยุ่นสูง มีความผูกพัน มีความเคารพและไว้วางใจกัน (สมัยศ. นาวิกการ, 2543, หน้า 181, มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 52, เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 77-79)

2.5 ทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ เรดดีน (Reddin) นำมาพัฒนาเป็นทฤษฎี 3 มิติ (3-D model) ก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 3 มิติคือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ เช่น แบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบคือ ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำทีม (Executive) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และผู้บุกงาน (Benevolent Autocratic) แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้ทันท่า (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 51-52)

แต่อย่างไรก็ตามพบว่า การขาดความสัมพันธ์ที่ชัดเจน ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานก็ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเพียงอย่างเดียวแต่ผู้นำได้ปรับพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ ดังนั้น นักวิจัยจึงได้พยายามทำความเข้าใจความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ต่าง ๆ

### 3. ทฤษฎีด้านสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำสมาชิก และปัจจัยต่างๆ ในสถานการณ์ ซึ่งอธิบายว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของเขาและตัวแปรของสภาพแวดล้อม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่ ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path – goal Theory) และแบบจำลองของวรูม – เย็ตตัน (Vroom and Yetton's Decision Making Model )

3.1 ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ฟีดเลอร์ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาว่าปัจจัยทางสถานการณ์จะมีอิทธิพลต่อความประสิทธิผลของผู้นำอย่างไร ฟีดเลอร์ได้ระบุถึงคุณลักษณะทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ 3 อย่าง คือ

3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relation)ซึ่งก่อให้เกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจและความเคารพในตัวผู้นำ

3.1.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) เป็นการระบุงาน จุดมุ่งหมาย บทบาทของสมาชิก

3.1.3 อำนาจของผู้นำ (Leader Position Power) เป็นการแจกจ่ายอำนาจระหว่างผู้นำ และผู้ตามและได้จำแนกแบบของภาวะผู้นำ ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ผู้นำ แบบมุ่งงาน (Task – Oriented)

2) ผู้นำ แบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship - Oriented)

ความสอดคล้องกันระหว่างองค์ประกอบของสถานการณ์และแบบของภาวะผู้นำ สรุปได้คือผู้นำแบบมุ่งงานจะมีผลงานดีเมื่ออยู่ในสถานการณ์ในการทำงานที่แย่มากหรือดีมาก ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีผลงานที่ดีในสถานการณ์ที่อยู่ในระดับปานกลางหรือสถานการณ์ปกติ (สงวน ช้างฉัตร, 2541, หน้า 185, มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 58-59)

3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory ) แนวคิดทฤษฎีนี้ พอล เฮอร์ซีย์ (Paul Hersey) และเคนเนธ เอ็ม แบลนชาร์ด (Kenneth M. Blanchard) ได้พัฒนาแบบจำลองความเป็นผู้นำ ขึ้นมาเพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารปรับสไตล์ความเป็นผู้นำของพวกเขาให้เข้าถึงระดับวุฒิภาวะ (Maturity Level) ของพนักงานซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 อย่าง คือ ระดับความต้องการความสำเร็จ ความสามารถ

การศึกษา ความเต็มใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบ และประสบการณ์ ทฤษฎีนี้ผู้นำจะต้องประเมินความพร้อมของบุคลากรแล้ว ผู้นำควรจะช่วยเพิ่มความพร้อมของพนักงานให้รวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ด้วยการปรับสไตล์ความเป็นผู้นำของเขาเอง โดยได้แบ่งสไตล์ผู้นำซึ่งเป็นส่วนผสมของพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ออกเป็น 4 แบบ คือ

3.2.1 การสั่งงาน (Telling) มุ่งงานสูง-มุ่งสัมพันธ์ต่ำเหมาะกับผู้ที่ตามที่มีความสามารถน้อยและไม่เต็มใจทำงาน

3.2.2 การชักจูงหรือการแนะ (Selling) มุ่งงานสูง-มุ่งสัมพันธ์สูงเหมาะกับผู้ที่ตามที่มีความสามารถน้อยแต่เต็มใจทำงาน

3.2.3 การมีส่วนร่วม (Participating) มุ่งงานต่ำ - มุ่งสัมพันธ์สูงเหมาะกับผู้ที่ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจทำงาน

3.2.4 การมอบหมายงานหรือมอบอำนาจ (Delegating) มุ่งงานต่ำ - มุ่งสัมพันธ์ต่ำเหมาะกับผู้ที่ตามที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน (สมัยศ นาวิกการ, 2543, หน้า 191-197, เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 104)

3.3 ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path – Goal Theory) ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานทางทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของการจูงใจ กล่าวว่ามีหน้าที่ชักจูง และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถดำเนินงานเอาชนะอุปสรรค หรือทำงานด้วยความพึงพอใจเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในแต่ละสถานการณ์โดยผู้นำจะต้องตัดสินใจเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบคือ

3.3.1 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการหรือเผด็จการ (Directive Leadership) เป็นผู้นำที่สั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.3.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่มีความเป็นกันเองสนใจเพื่อนร่วมงาน เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน

3.3.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการวางแผนแสดงความคิดเห็นและผู้บริหารใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปประกอบการตัดสินใจ

3.3.4 ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented-Leadership) ผู้นำจะมุ่งผลงานของกลุ่มจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายส่งเสริมการทำงานสู่จุดมุ่งหมาย (สงวน ช้างฉัตร, 2541, หน้า 190, สมยศ นาวิกการ, 2543, หน้า 199, มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 61)

3.4 แบบจำลองของวรูม – เย็ตตัน (Vroom and Yetton's Decision Making Model) วิคเตอร์ เอช วรูม (Victor H. Vroom) และ ฟิลลิปป์ ดับเบิลยู เย็ตตัน (Phillip W. Yetten) ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำในแง่ของการตัดสินใจ (Decision – Making Styles) ขึ้นโดยเสนอระดับกลยุทธ์ในการตัดสินใจ 5 แบบซึ่งสอดคล้องกับความต้องการ ดังนี้

3.4.1 การตัดสินใจแบบเผด็จการ I (Autocratic Decision I หรือ AI) ผู้นำตัดสินใจเพียงลำพัง

3.4.2 การตัดสินใจแบบเผด็จการ II (Autocratic Decision II หรือ AII) ผู้นำจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังตัดสินใจเพียงผู้เดียว

3.4.3 การตัดสินใจแบบปรึกษา I (Consultative Decision I หรือ CI) ผู้นำจะร่วมปรึกษาและขอความคิดเห็นบางส่วนจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การตัดสินใจโดยลำพัง

3.4.4 การตัดสินใจแบบปรึกษา II (Consultative Decision II หรือ CII) ผู้นำจะร่วมปรึกษาขอความเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ จากกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการตัดสินใจโดยลำพัง

3.4.5 การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision หรือ GI) ผู้นำ ให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการปรึกษา รวบรวมข้อมูล แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ (สงวน ช้างฉัตร, 2541, หน้า 191, มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 62-63)

ในสถานการณ์ปัจจุบันต้องการผู้นำที่มีความสามารถในระดับต่างๆ ของสังคม และองค์การ ทำให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันได้เกิดแนวคิดสำคัญ สำหรับงานศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะศึกษาตามแนวคิดของแบส (1989, อ้างอิงใน อรุษา กอนพวง, หน้า 137-140) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ ดังนี้

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงานและพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

4.1 ความเสน่ห์หา (Charismatic) ประกอบด้วย มีความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องหา สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา มีความสามารถในการแก้ปัญหาการขัดแย้งอย่างเป็นธรรม ลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา โน้มน้าวผู้อื่น และมีการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นแบบอย่างที่ดี และมีความเป็นมิตรกับผู้อื่น

4.2 การดลใจ (Inspiration) คือ วิธีการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อหน่วยงาน ผู้นำจะจุดประกายความคิดของผู้ตามที่จะช่วยทำงานต่างๆ ให้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น ผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ด้วยการพูดและการกระทำเพื่อโน้มน้าวจิตใจในการทำงาน

4.3 การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized consideration) จะเน้นการมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถซึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัวต่อตัว จะทำให้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะสามารถช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น

4.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยใช้ความคิดเพื่อป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจในการใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความ การประเมิน ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อจะให้บรรลุการทำงานภารกิจประจำวัน

5. ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำ ดังนี้ จะเป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้อย่างบรรลุผล ผู้บริหารทราบว่าคุณตามมีความต้องการอย่างไร ผู้บริหารจะบ่งชี้ว่าคุณตามจะบรรลุเป้าหมายความต้องการได้ต่อเมื่อปฏิบัติตามบทบาทที่ผู้บริหากำหนดไว้ ผู้บริหารคำนึงถึงการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงาน ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุผลตามกำหนด

5.1 ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล (contingent reward) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้กำหนดกระบวนการ และผลงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ระหว่างการทำงานจะมีการสื่อสารระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน บทบาทของผู้นำ คือ สนับสนุนกระตุ้นให้กำลังใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานกระบวนการที่กำหนดไว้ มีความคงเส้นคงวาในการกำหนดขั้นตอนการทำงาน

5.2 ผู้นำแบบมีข้อยกเว้นหรือสนับสนุนตามสถานการณ์ (management by exception or contingent aversive reinforcement) ผู้นำแบบนี้จะใช้การให้รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับบทบาทในการทำงาน และปฏิบัติตามเพื่อจะได้รางวัลตามที่ผู้นำสัญญาว่าจะให้พร้อมกับความภาคภูมิใจในผลงานนั้น จะเป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าในผลงานนั้น และจะทำต่อไปแม้ว่าจะไม่มีรางวัลก็ตาม

การแยกผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวันมั่นคงและไม่เสถียร

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories) และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่มีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีหลายองค์ประกอบดังที่สรุปได้ว่าผู้ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในการบริหารและจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วย คุณลักษณะภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำทางวิชาการ

#### 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะต่างๆ ที่อยู่ในตัวผู้นำ สรุปได้ดังนี้

- 1.1 คุณลักษณะทางสังคม โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการเชิงสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์
- 1.2 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ โดยผู้นำต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง
- 1.3 คุณลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทน อุตสาหะ กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ มีความตรงต่อเวลา และบริหารเวลา มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงาน มีความยุติธรรมในการทำงาน
- 1.4 คุณลักษณะทางสติปัญญา โดยผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้เรื่องวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถในเชิงวางแผน มีความรู้ความสามารถในการเป็นนักจัดการ มีความรู้ความสามารถในการเป็นนักวิจัย มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่

2. พฤติกรรมผู้นำในการบริหาร เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจในการจูงใจ หรือใช้ความสามารถในการจูงใจในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการจัดการเรียนที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารงานทั่วไป

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจในการจูงใจ หรือใช้ความสามารถในการจูงใจ ผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คิดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางการจัดการศึกษาโดยมีความรู้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนสาระเนื้อหาขององค์กรทางการศึกษาหลายเรื่องสรุปได้ดังนี้

3.1 ความสามารถสร้างภาพในอนาคต ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ และการสื่อสารวิสัยทัศน์

3.2 สามารถสร้างแรงดลใจ ประกอบด้วยความสามารถเสริมพลังให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยการมีส่วนร่วม และการยกตัวอย่างความสำเร็จ

3.3 มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ประกอบด้วย นอกจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีความยืดหยุ่น มีมุมมอง และความแข็งแกร่งด้านอารมณ์และจิตใจมีอารมณ์ขัน และแสดงอารมณ์ร่วมกับผู้อื่น

3.4 กระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วยความสามารถสร้างให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจมีพลังอำนาจ

4. ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นความรู้ ความสามารถของผู้นำต่อการส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินการ เปลี่ยนแปลง และพัฒนางานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา และการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้บุคลากรมีแนวทางการปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร นิเทศติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สรุปได้ดังนี้

4.1 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ

4.2 การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา

4.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

4.5 การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 1. ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 52) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารไว้ว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษา เพราะถึงแม้ผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงไร ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ความสามารถ ความชำนาญที่เคยมีก็ย่อมอ่อนลงไปเป็นธรรมดา ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีโอกาสได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ได้เข้าอบรมสัมมนาต่างๆ ก็จะทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนางานการบริหารของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

พิเชษฐ์ สุทธิวิรัตน์ (2540, อ้างอิงใน ปฏิพัฒน์ บุญรักษ์, 2553, หน้า 24) การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารนับได้ว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ทั้งนี้เกิดจากปัจจัยต่างๆ หลายประการด้วยกัน เช่น องค์กรย่อมมีขนาดใหญ่ขึ้นตลอดเวลา บุคลากรย่อมหวังความเจริญก้าวหน้า และเตรียมตัวที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในอนาคต และความเจริญก้าวหน้าในเทคโนโลยีเป็นต้น ย่อมเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องพัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้พร้อมและมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2545, หน้า 111) กล่าวว่า ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและบุคลากรอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารกับบุคลากรอื่นๆ จะต้องทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นทุกฝ่ายจึงต้องมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอยู่ในระดับดีเสมอ เพราะการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ทุกฝ่ายจะประสบกับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อความสัมพันธ์อันดี ทุกฝ่ายจึงต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อว่าทุกคนจะอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาพัฒนาตนเองของผู้บริหารมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติทางกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาที่ดี และพร้อมอยู่เสมอเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ และพัฒนาอาชีพให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น



## 2. แนวทางการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 62) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาตนเองของผู้บริหารไว้ว่าประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นสำรวจตนเอง
2. ขั้นวิเคราะห์สาเหตุความสำเร็จ / ความล้มเหลวที่ประสบมา
3. ขั้นวิเคราะห์ความเชื่อ / เจตคติ/ค่านิยมในการทำงาน
4. ขั้นวางแผนฝึกฝนตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิธีการ
5. ขั้นฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอ
6. ขั้นสรุปประเมิน
7. ขั้นปรับปรุงแก้ไข

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2542, หน้า 125-126) ได้เสนอวิธีการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ดังนี้

1. การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal education) โดยอนุญาตให้ผู้บริหารลงไปศึกษาต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศ การศึกษาเพิ่มเติม เป็นวิธีการที่จำเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีการทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การศึกษาต่อและดูงานต่างประเทศจัดเป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน โดยการอนุญาตให้ผู้บริหารลาไปศึกษาต่อ หรือส่งไปดูงานสถานที่ต่างๆ ทั้งในต่างประเทศการให้โอกาสผู้บริหารเพื่อศึกษาต่อ หรือเพิ่มเติมความรู้ นอกจากจะช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้ว ยังทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายการทำงานดีขึ้นและโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะก็มีมากขึ้น นอกจากนี้จะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้บริหารแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

2. การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ( Informal education) ได้แก่การให้การศึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน (Inservice education program) ซึ่งอาจจัดขึ้นเองในหน่วยงาน หรือนอกหน่วยงานก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนทักษะ และความรู้เฉพาะอย่างของผู้บริหารการศึกษากการศึกษาลักษณะนี้สมควรจัดในหน่วยงานเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นการศึกษาที่ใช้เวลาสั้นๆ สามารถนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงมาร่วมกันแก้ปัญหาได้

3. การฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ให้กับผู้บริหารการศึกษาและยังช่วยให้เกิดการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา ภาคปฏิบัติในกลุ่มผู้มีประสบการณ์งานนั้นๆ มาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน

4. การอ่านหนังสือ และวารสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหาร ตลอดจน การแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์และหนังสืออื่นที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และ ต่อวิชาชีพ

5. การศึกษาดูงาน และการศึกษางานที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

6. การศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหาร

7. การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

8. การศึกษาค้นคว้า และจัดทำผลงานวิชาการ

9. การพัฒนาตนเอง (Self – development ) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง สามารถปรับปรุงตนเองให้เจริญงอกงามทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญา และด้าน คุณธรรมด้วย ช่วยให้การงานหรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย การศึกษาด้วยตนเองหรือการพัฒนา ตนเองให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการดำรงชีวิต และหน้าที่การงานหรือความรับผิดชอบให้ดีขึ้น

จากแนวคิดข้างต้นดังกล่าว สรุปกระบวนการพัฒนาตนเองได้ คือ ขั้นแรกเป็นการ สำรวจตนเองเพื่อให้ทราบจุดเด่น จุดด้อยที่ควรพัฒนาของตนเอง ขั้นที่ 2 เป็นการกำหนดเป้าหมาย ในการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ ขั้นที่ 3 เป็นการปรับปรุงตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดย การฝึกฝนตามแผนที่วางไว้ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การศึกษาอย่างเป็นทางการ การศึกษาอย่างไม่เป็น ทางการ การฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ การอ่านหนังสือ และวารสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษา การศึกษาดูงาน การศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทาง วิชาการ การศึกษาค้นคว้า และจัดทำผลงานวิชาการ และการศึกษาด้วยตนเอง ส่วนขั้นสุดท้าย เป็นการประเมินผล และตรวจสอบความสำเร็จจากการดำเนินการพัฒนาตนเอง แล้วทำการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง

### 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 276 - 281) กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จและอนาคต ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตัวเอง (Development through self- awareness and self – discipline) การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ในงาน และการสอนงานตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดล ผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเองเป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้ หรือการรู้จักตนเอง ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้น หรือจดจำในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย

2. การพัฒนาด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through education , experience and mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและการรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

2.1 การศึกษา หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์เขาจะได้ความมีเหตุผลมาซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น โดยผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่

มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้จากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้อง แน่นนอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถ แก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการ ตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และขจัดข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดี สำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทัศนคตินี้เชื่อว่า ประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่ สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็ไม่สามารถ เปลี่ยนเป็นทักษะได้ เช่นปกติคนเราจะได้ประสบการณ์ก็โดยการปฏิบัติด้วยการใช้ยุทธวิธีที่เหมาะสม ประสบการณ์จากภาวะผู้นำยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง แต่การศึกษาอย่างเป็นทางการอาจไม่สามารถสร้างให้เกิดได้

2.2.1 แหล่งของประสบการณ์ ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

1) ความร่วมมือในการทำงาน จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำ ได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหา เช่นเดียวกันภายในกลุ่มและสมมติว่าถ้าหัวหน้าใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหา กลุ่มจะมีพฤติกรรมที่ เป็นการต่อต้าน ซึ่งบุคคลก็จะเรียนรู้วิธีที่ไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรงกับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริหาร ระดับสูง กลุ่มเพื่อนสนิท และคณะผู้ร่วมงานซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลประโยชน์จากการ ทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกต้อง และรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ดีที่ผิดพลาด ซึ่งจะทำให้พนักงานเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดดีที่สุดที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นต้น

2) ลักษณะของงาน งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการ พัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้ผู้นำ แก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับบริษัทหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสร้าง ประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากประสบการณ์ วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน

2.3 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่าเป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำ หรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงาน แนะนำแนวทาง ช่วยเหลือด้านอารมณ์ต่างๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้องๆ ได้ และการสอนงาน โดยทั่วๆ ไปมักเกิดจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานความชอบพอกันในบุคลิกภาพระหว่างบุคคล บริษัทใหญ่ๆ จำนวนมากจะทดลองด้วยการจัดคู่อย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดการสอนงานขึ้นวิธีการที่เป็นมาตรฐานที่จะทำให้เป็นผู้ได้รับความรู้ที่ดีก็คือ การทำตนให้มีวิสัยทัศน์ด้วยการพยายามทำความเข้าใจลักษณะงานให้ถูกต้องเหมาะสม

ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร (2549, หน้า 33) กล่าวถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา

ความเชื่อสิ่งที่ควรทำพัฒนาว่าศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership potential) เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน ถ้ามีความตั้งใจจริง และถ้าจะให้ได้ผลควรเริ่มตั้งแต่วัยเยาว์ โดยความพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ

1. ความเชื่อมั่น และความศรัทธาตนเอง
2. ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ และ
3. ความสามารถในการสื่อความ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่นให้เชื่อถือ และคล้อยตาม

คุณสมบัติทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้ บิดา มารดา ควรพัฒนาลูกตั้งแต่วัยเด็ก โดยการให้ความรัก และสร้างความมั่นใจในแก่เขาและสภาพแวดล้อมชีวิตวัยเยาว์ที่มีผลต่อการหล่อหลอมบุคลิกภาพภาวะผู้นำอย่างมาก นอกจากนั้นสังคมปัจจุบันยังเปิดกว้างให้คนได้มีโอกาสพัฒนาตนด้วยการศึกษาและลีลาชีวิตที่เสมอภาพเท่าเทียมกัน การพัฒนาบุคคลเพื่อเข้าสู่อาชีพ ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ จึงสามารถดำเนินการได้ แต่อย่างไรก็ตามการเข้าอบรม สัมมนา 2-3 สัปดาห์ หรือการเข้าศึกษาเป็น

ทางการ 4 ปี หรือการสอบให้รู้ เข้าใจจะเบี่ยงต่างๆจะถือว่าเป็นการสิ้นสุดของการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว แต่ควรจะเริ่มต้นจากครอบครัวและถือว่าเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ทัศนะของนักวิชาการตะวันตก และนักวิชาการไทยสมัยใหม่ ( Yeung & Rdady , 1955, อ้างอิงใน ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร, 2549, หน้า 33) ได้ให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำไว้หลายแนวทางที่น่าสนใจคือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยการให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และการมีส่วนร่วมกับงานหรือโครงการต่างๆ การเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจต่างๆ สามารถสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพได้อย่างดี ทั้งนี้จากผลการวิจัยพบว่า 70% ของการพัฒนาเป็นผลมาจากประสบการณ์ในงาน ในขณะที่มีน้อยกว่า 10 % มีผลมาจากการฝึกอบรมโดยตรง

2. การบริหารการปฏิบัติ เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นผู้บริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงเป็นผู้คอยให้คำแนะนำชี้แนะ (mentoring) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการเป็นตัวแบบ การทำให้ดู อยู่ให้เห็นเป็นการสอนที่ดี และได้ผลดีที่สุด คือการจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างผู้นำที่มีประสบการณ์กับผู้ที่ต้องถูกดูแล ดังนั้นการให้โอกาสได้ฝึกปฏิบัติงานที่ถนัด โดยมีพี่เลี้ยงเป็นตัวแบบจึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรกลับมาใช้อีกในปัจจุบัน

3. การเรียนรู้จากห้องเรียน และการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียน การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำให้หน่วยงาน (in – house) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก หน่วยงานต่างๆ เช่น การฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายในและเฉพาะด้าน ให้เหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจขององค์กรต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามอาจสิ้นเปลืองงบประมาณค่อนข้างมาก และไม่คล่องตัวสำหรับคนหมู่มาก ที่มีหน่วยงานกระจัดกระจาย

ดังนั้นการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียน โดยใช้ชุดฝึกอบรม หรือชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed instruction) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่มีปัญหาด้านเศรษฐกิจ เช่นการพัฒนาบทเรียนสำเร็จรูปเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ เป็นตัวอย่างชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองที่สามารถนำมาใช้พัฒนาผู้บริหารได้

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เป็นการไปเรียนรู้ เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวทางปรับปรุงการทำงาน การบริหารตน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ยังเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม ควร

จะต้องวางเป้าหมายให้ชัดเจนในการเรียนรู้ และการนำมาประยุกต์ปฏิบัติควรมีความต่อเนื่อง ย่อมบังเกิดผลดีต่อการพัฒนาผู้บริหารได้อย่างดีเช่นกัน

นิพนธ์ กิณางค์ (2544, หน้า 77 อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 96-97) การเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จเป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพย่อมฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้น หลักวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำต้องเรียนทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเรียนรู้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน ภาวะผู้นำย่อมเกิดจากการเรียนรู้จากการทำงานได้ งานที่ทำท่าทางใหม่ที่แปลกใหม่จะกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำได้ ผู้บริหารย่อมมีความมานะ อดทนไม่ทอดทิ้งงานที่ทำทนายจะทำให้เกิดความเครียด ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีจำกัดความเครียด เพื่อสร้างผลงานให้ดีที่สุด

2. เรียนรู้จากคนอื่น การสร้างภาวะผู้นำอาจดูจากผู้อื่นเป็นตัวอย่าง เช่น จากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานและเป็นผู้นำระดับสูง ตัวอย่างจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการเรียนรู้ภาวะผู้นำ สามารถวิเคราะห์ความผิดพลาดล้มเหลว และรู้จักปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีสถาบันต่างๆที่เสนอหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลิกภาพ ผู้บริหารย่อมสนใจใฝ่รู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจเทคนิคต่างๆในการพัฒนาความเป็นผู้นำ

ธวัช บุญยมณี ( 2550, หน้า 125) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสามารถพัฒนาหรือสร้างขึ้นมาได้หลายวิธีการ คือ

1. การศึกษาด้วยตนเอง โดยการวิเคราะห์อัตชีวประวัติ การสังเกตตนเอง การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน การใช้แบบทำสอบ การพัฒนาความคิดเห็นจากคนอื่น และการเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง

2. การศึกษาผู้อื่น โดยการสังเกต และการสนทนากันในโอกาสอันควร

3. การพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาความสามารถในการพูด การฟัง การแต่งกาย อารมณ์ ความรู้ และความจำ

อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสามารถกระทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การเรียนรู้จากประสบการณ์โดยอ้อม และการเรียนรู้จากสถาบันศึกษา

เบรด ลอยด์ (2551, หน้า 36-39) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ หากต้องการเป็นผู้นำต้องใช้ความพยายามเพื่อให้ได้เป็นผู้นำต้องมีมุ่งสู่การเป็นผู้นำอย่างจริงจัง

1. เข้าร่วมในหลักสูตรพัฒนาความเป็นผู้นำซึ่งมีหลักสูตรฝึกอบรมด้านบริหารจำนวนมากในปัจจุบัน ให้ตั้งเป้าหมายไปที่หลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นผู้นำโดยเฉพาะหลักสูตรเหล่านี้จะจัดโดยบริษัทที่ปรึกษาหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะเป็นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในช่วงสุดสัปดาห์ หรือเป็นหลักสูตรที่ใช้เวลาเป็นปีโดยครอบคลุมทักษะต่างๆ ของการเป็นผู้นำ โดยเทคนิคในการฝึกอบรมอาจจะตั้งแต่การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการสมมติบทบาทไปจนถึงการเล่นเกมจำลองสถานการณ์และการวิเคราะห์หรือการตัดสินใจ

2. เรียนรู้จากประสบการณ์ ให้คิดในเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับวิธีที่คุณจะได้รับประสบการณ์ที่คุณต้องการ ซึ่งวิธีต่อไปนี้จะทำให้คุณได้รับประสบการณ์ของการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง

2.1 เสนอตัวที่จะเป็นผู้ดำเนินงานโครงการท้าทาย อันจะทำให้คุณต้องการพบกับปัญหาใหม่ และไม่ธรรมดามาให้แก้ไข เช่น เข้าร่วมในทีมงานข้ามสายงาน (cross-functional team) หรือทีมที่กำลังดำเนินการควบรวมหรือซื้อกิจการ (Merger & acquisition)

2.2 ตั้งตัวอยู่เสมอ พยายามที่จะสังเกตสถานการณ์ต่างๆ จากหลายๆ มุมมองเพื่อดูว่าแต่ละคนนั้นดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่คล้ายคลึงกันอย่างไร

2.3 อย่างกลัวที่จะพบกับความล้มเหลว บางทีคุณอาจจะได้เรียนรู้จากความล้มเหลวหนึ่งหรือสองครั้งมากกว่าการที่จะประสบความสำเร็จตลอดเวลา สิ่งที่สำคัญคือการแสดงความรับผิดชอบต่อความล้มเหลว และรับรู้ว่าคุณจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรในครั้งต่อไป

2.4 เข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่หลากหลาย อย่าทำเพียงแค่งานเดิมๆ ซ้ำไปซ้ำมา ขอข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยสอบถามผู้อื่นว่าคุณทำได้ดีเพียงใด จงเปิดใจรับการวิจารณ์ที่จะเป็นประโยชน์

2.5 เลือกที่จะเข้าร่วมในโปรแกรมการหมุนเวียนงาน (job rotation program) โปรแกรมเหล่านี้สามารถช่วยคุณพัฒนาทักษะด้านการบริหาร ด้านเทคนิค ด้านธุรกิจ และด้านการสื่อสารในบทบาทต่างๆ ได้

3. หาผู้ฝึกสอนที่แท้จริง



การเรียนรู้จากผู้อื่นอาจจะดูเป็นแหล่งที่ดีที่สุดในการได้รับความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำแต่ผลลัพธ์ที่ออกมาก็มีทั้งบวก และลบ ผู้ฝึกสอนควรจะมีประสบการณ์ที่ต้องการ มีความเต็มใจอย่างแท้จริงที่จะช่วย และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคุณ

#### 4. เรียนรู้ที่จะปรับใช้รูปแบบต่างๆ ของการเป็นผู้นำ

กุญแจสำคัญในการได้รับประโยชน์สูงสุดจากกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ คือ การประสานสิ่งเหล่านั้นเข้าด้วยกัน รู้ว่าต้องการความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อะไรบ้าง และวางแผนที่จะได้รับสิ่งเหล่านั้นอย่างบูรณาการ

จากข้อมูลของนักวิชาการข้างต้น จะเห็นว่าภาวะผู้นำต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้น โดยมีแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ซึ่งเป็นวิธีการหรือกระบวนการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในขณะปฏิบัติงาน เรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลอื่นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เรียนรู้การบริหาร การปฏิบัติงานโดยการฝึกสอนจากผู้อื่น และการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการเข้ารับการฝึกอบรม โดยเฉพาะ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนุชิต วรรณสุทธิ (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคตตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นสอดคล้องกันมากที่สุดคือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดเป้าหมายสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าปฏิรูปปรับปรุง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถประสานงานกับองค์กรต่างๆ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และความคมทางปัญญา
2. มีความสามารถทางวิชาการ เป็นผู้ใฝ่รู้ เป็นนักอ่าน นักคิด นักเขียน สื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ วิเคราะห์ภารกิจขององค์กร คิดพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นขยันและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นคนทันสมัย กระตือรือร้น กล้าหาญอดทน ซื่อสัตย์และตรงต่อเวลามีอัธยาศัยไมตรีดี สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง

4. ในด้านการบริหาร สามารถให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีความจริงใจและให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา สร้างความเชื่อมั่น สร้างขวัญกำลังใจให้กับทีมงาน จัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้น่าดู น่าเรียน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5. มีความไวต่อสถานการณ์สิ่งแวดล้อม กล้ารับฟังคำตำหนิ ข้อเสนอและเปิดเผยให้ทีมงานทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไข มีวุฒิภาวะทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทในสาขาบริหารการศึกษา

ถวัลย์ หงส์ไทย (2546) ได้ศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า

1. สภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ตามทัศนะของครูผู้สอน 3 ด้าน คือด้านคุณสมบัติเฉพาะตัว ด้านทักษะ และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านประสบการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยรวมทุกด้าน พบว่า ครูผู้สอนมีทัศนะต่อสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน ตามทัศนะของครูผู้สอน โดยรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านประสบการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี หรือต่ำกว่า และผลการเปรียบเทียบสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ 10 ปี หรือน้อยกว่า มีสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

3. ความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารตามทัศนะของผู้บริหาร โดยรวมทุกด้าน ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอยู่ในระดับมาก สำหรับประเด็นที่ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนามากที่สุดมีอยู่ 6 ประเด็น ได้แก่

- 1) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงเรียนในระยะสั้น

และระยะยาว 2) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล 3) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน 4) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่และการบริหารคน 5) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 6) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Internet และ OA/IT) ในการบริหารงาน

4. ผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน ตามทัศนะของผู้บริหาร โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน และผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน โดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน

สมาน พงษ์จำนงค์ (2547) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ พบว่า

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดมี 5 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านทักษะทางการบริหาร และด้านวิสัยทัศน์ ส่วนด้านประสบการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก

2. เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิให้ความสำคัญเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรกมีดังนี้

2.1 ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่ 1) มีความยุติธรรมปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม และเสมอภาค 2) เป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคน และ ครองงาน และมีความซื่อสัตย์ สุจริต และเสียสละเพื่องานในหน้าที่ 3) มีความรับผิดชอบต่อผลงาน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

2.2 ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ 1) มีอารมณ์มั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหวต่อปัญหา และอุปสรรค 2) เป็นแบบอย่างในเรื่องของความอดทนและสู้งาน 3) พุดจาสุภาพ ชัดเจน น้ำเสียงน่าฟัง

2.3 ด้านความรู้ ความสามารถ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน สามารถกำหนดลักษณะงาน และมอบหมายงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม 2) มีความรู้ ความสามารถในหลักวิชาการบริหารการบริการและการจัดการ 3) มีความรู้ความเข้าใจในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสามารถนำไปบริหารจัดการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

2.4 ด้านทักษะทางการบริหาร ได้แก่ 1) สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแก้ปัญหาทั้งปัญหาเฉพาะหน้า และปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้อย่างลุล่วงและเหมาะสม 2) สามารถประสานงานสร้างความสัมพันธ์อันดี สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน 3) บริหารแบบมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการ

2.5 ด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 2) สนับสนุน ส่งเสริมผลักดันบุคลากรและแสวงหาวิธีใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ 3) กำหนดเป้าหมายและสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน และมีความเป็นไปได้

2.6 ด้านประสพการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติ ได้แก่ 1) บริหารโรงเรียนโดยมุ่งประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก 2) สร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำ และกระจายอำนาจ หรือ มอบหมายงานที่เหมาะสมให้ และจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและอาคารสถานที่ให้เกิดความสวยงาม ร่มรื่น สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยตามหลัก 5 ส. 3) บริหารโรงเรียนมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และบุคคลทั่วไป

3. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และวุฒิทางการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวม และรายด้าน

ชุตินพร เหล็กคำ และคณะ (2548) ได้ศึกษาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และสรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพมีลักษณะที่อยู่ในตัว 4 ด้าน ประกอบด้วยมีความสามารถทางด้านวิชาการ ด้านการบริหารงาน ด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านความมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

ปิยะพจน์ ตุลาชม (2549) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว พบว่า

1. คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว ตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาใน 6 คุณลักษณะคือ 1) มีพื้นฐานเดิมเป็นทุน 2) มีการศึกษา 3) มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ 4) มีคุณธรรม จริยธรรม 5) มีความสามารถ ความชำนาญ 6) มีความรู้ลึก และถูกรอบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้วเขต 1 กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้วเขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพศาล แส নয়ศบุญเรือง (2549) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารที่มีสัมพันธภาพกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น พบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อจะเห็นว่าทุกข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยภาพรวมการปฏิบัติสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อจะเห็นว่าทุกข้อที่มีพฤติกรรมมากโดยด้านการกำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่าโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ระดับสูง

พรพิมล นิยมพันธุ์ (2550) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้วเขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้วเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. คุณลักษณะของผู้บริหารมีอาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 จำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. คุณลักษณะของผู้บริหารมีอาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รังสิทธิ มังคละศิริ (2551) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคายเขต 3 พบว่า

1. ผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณลักษณะเชิงบูรณาการ ด้านคุณลักษณะพื้นฐาน และด้านคุณลักษณะเฉพาะ ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว เมื่อพิจารณาตามสถานภาพของบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกตามขนาดโรงเรียนพบว่า บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพอยู่ในระดับมาก ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2. ไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดโรงเรียน และสถานภาพของบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคายเขต 3 ทั้งโดยรวมและรายด้าน

3. ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคายเขต เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้

3.1 ด้านคุณลักษณะพื้นฐาน ผู้บริหารควรศึกษาความรู้เพื่อให้เกิดความสามารถในการใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพได้ถูกต้องแม่นยำ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้ให้การฝึกอบรมความรู้ด้านวิชาชีพแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นๆ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครู อาจารย์เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่เสมอ

3.2 ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว ผู้บริหารควรฝึกฝนสามารถปรับระบบงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ผู้บริหารควรจัดให้บุคลากรระดับต่างๆ มีโอกาสพบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงาน เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกันผู้บริหารควรมีความสามารถในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการทันต่อเหตุการณ์

3.3 ด้านคุณลักษณะเชิงบูรณาการ ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการ โดยมีผลงานวิชาการให้ปรากฏและเป็นที่ยอมรับของสังคมและคนทั่วไป ผู้บริหารควรฝึกฝนสามารถนำเอาความรู้ หลักการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารควรมีความสามารถปรับตัวได้เร็ว เมื่อรู้ว่าสถานการณ์รอบตัวจะเกิดปัญหา

เอกชัย จันทา (2551) ศึกษาภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ในเขตอำเภอบึงสามพัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ในเขตอำเภอบึงสามพัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3 ตามทฤษฎีการบริหารของ Reddin ในทัศนะของครูผู้สอน เป็นภาวะผู้นำการบริหารในแบบต่างๆ ประกอบด้วย แบบนักพัฒนาร้อยละ 29.13 แบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 27.18 แบบนักบุญ ร้อยละ 19.42 แบบผู้ยึดระเบียบ ร้อยละ 12.62 แบบผู้เผด็จการ ร้อยละ 8.74 และแบบประนีประนอม ร้อยละ 2.91

เดชา สกลกิตติ (2551) ศึกษาภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาภาคบังคับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงานของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก และความสามารถด้านการบริหารของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมาก ส่วนกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นด้านผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน ด้านผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม และมีวิสัยทัศน์ และด้านผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาภาคบังคับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 3 เฉลี่ยสูงกว่าครูผู้สอน และโดยภาพรวมแล้วผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

เหมรัฐฐ์ อินสุข และคณะ (2552) ได้ศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 1 พบว่าคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านการจัดระบบงาน 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านบริหารจัดการ 5) ด้านสังคมและชุมชน 6) ด้านการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

จากข้อมูลผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพมีหลายประการ จากการสังเคราะห์และสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลเช่น บุคลิกภาพ คุณธรรมจริยธรรม นอกจากนั้นยังต้องมีทักษะในการทำงาน การมีวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายได้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถทางวิชาการ นอกจากนั้นผลงานวิจัยสนับสนุนว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ