

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับผลการประเมินคุณภาพมาตรฐาน โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนโครงสร้างของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพใต้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

การประเมินตนเองของสถานศึกษา

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

บทบาทหน้าที่ด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การจัดการศึกษาตามกรอบนโยบายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- งานวิจัยในประเทศ
- งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ทฤษฎีเป็นเรื่องของแนวคิด ความเชื่อ หลักการที่ได้นำเอาเหตุการณ์ต่างๆ มาอธิบายเรื่องราวที่เกิดขึ้นมาในโลกนี้ ไม่ว่าจะเป็เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง เวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นการเสนอความรู้ที่เจ้าของทฤษฎีเป็นผู้ค้นพบ โดยผู้นำไปใช้ต้องใช่วิชาญาณในการนำไปใช้และการศึกษาทฤษฎีจะไม่คำนึงถึงเรื่องผิดเรื่องถูก แต่จะสนใจว่าจะนำไปอธิบายเหตุการณ์ต่างๆ หรือแก้ปัญหาต่างๆ ได้หรือไม่จะนั่นในทฤษฎีบริหารการศึกษาของ ทร สุนทรายุทธ (2536, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของ ทฤษฎี หมายถึง กลุ่มคำที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความคิดรวบยอด

ข้อตกลงเบื้องต้น และการลงสรุปความคิดเห็นที่เป็นระบบโดยมีจุดประสงค์ที่จะอธิบายพฤติกรรม  
ในสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหาร

จากความหมายที่ผู้รู้และนักวิชาการกล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ การใช้ทรัพยากรร่วมกันของทุกคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถใช้แทนกันได้ทั้งในทางรัฐกิจและธุรกิจ อาจพิจารณาความหมายได้เป็น 2 ประการ คือ ประการที่ 1 พิจารณาในแง่ของความเป็นสาขาวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหาร ตรงตามความหมายของคำว่าการศึกษาการบริหารงาน และอีกประการหนึ่งหมายถึง กิจกรรมในการบริหาร คำว่า การบริหาร นี้ มีนักวิชาการให้ความเห็นว่า น่าจะใช้แทนกันได้ทั้งในทางรัฐกิจและธุรกิจ และคำว่า การบริหารอาจแยกพิจารณาความหมายได้เป็น 2 ประการ คือ ประการที่ 1 พิจารณาในแง่ของความเป็นสาขาวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหาร อันตรงตามความหมายของคำว่า การศึกษาการบริหารงาน และอีกประการหนึ่งหมายถึง กิจกรรมในการบริหาร การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา ซึ่งหมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้จะเห็นได้ว่าการบริหารมีลักษณะเป็น ศาสตร์ แต่ถ้าเป็นการบริหารงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์แล้ว การบริหารก็จะมีลักษณะเป็น ศิลป์ การให้นิยามหรือความหมายของการบริหาร จึงมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละทัศนะและแต่ละแนวศึกษา

ขงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรม การทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการวางแผนร่วมแรงร่วมใจของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง การบริหารจึงมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การมีวัตถุประสงค์ และการร่วมแรงร่วมใจของคนในการทำงาน

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549, หน้า 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้

เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

จันทราณี สวงนาม (2551, หน้า 24) กล่าวว่า เกทเซลส์และกูบา (Getcels and Guba) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม 3 ทาง คือ

(1) ทางโครงสร้าง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา

(2) ทางหน้าที่ ได้แก่ ขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามเป้าหมาย

(3) ทางปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการบริหารที่บุคคลและกลุ่มบุคคล ต้องร่วมกันทำ ปฏิบัติร่วมกันและกัน

Koontz (1988 อ้างถึงใน จันทราณี สวงนาม, 2551, หน้า 24) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน และวัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการบริหารงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินกิจกรรม หรืองานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัย กระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำไปประยุกต์ ใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสิทธิภาพ บุคลิกภาพ ของผู้บริหารนั่นเอง

การศึกษานับเป็นหัวใจที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของสังคมการศึกษาจึงเป็นสิ่ง ส่งเสริมความเจริญรุ่งเรือง ความยั่งยืน อย่างแท้จริงของการพัฒนาประเทศ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 2) มาตรา 4 “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดย การถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัย เกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ได้มีนักวิชาการ และผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้แตกต่างกันออกไปสุดแต่จะเน้นที่จุดใดเป็นสำคัญ และจะให้มีความขอบเขตครอบคลุมกว้างแค่ไหน ซึ่งที่ สำคัญและน่าสนใจมีดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 29-30) ระบุว่าโดยทั่วไปในเรื่องการศึกษาการบริหาร การศึกษามีเนื้อหาหลักอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านแผน และด้านองค์การ

ด้านแผน จะมีการศึกษาเกี่ยวกับ นโยบาย แผนชนิดต่างๆ ได้แก่

(1) แผนระยะยาวที่ชื่อ แผนกลยุทธ์ แผนวิสาหกิจ แผนระยะยาว การวางแผนต่างๆ กระบวนการวางแผนต่างๆ

(2) ส่วนแผนระยะกลาง ได้แก่แผน 5 ปี ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติช่วง 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

(3) แผนระยะสั้น เป็นแผนที่มีระยะเวลาเพียงปีเดียว ได้แก่แผนพัฒนาการ (เป็นแผน ขอบเงินงบประมาณ จัดทำก่อนปีงบประมาณ) แผนปฏิบัติการประจำปี (เมื่อได้รับการจัดสรร งบประมาณแล้ว) ภาระยะหลังๆ จะมีการศึกษาถึง ภารกิจ หรือ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นขั้นตอนใน กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ จะศึกษาการวิเคราะห์หน่วยงาน ที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดกลยุทธ์

ด้านองค์การ จะศึกษาถึงหน่วยที่เป็นคน งาน และเทคนิคการบริหาร

(1) การศึกษาเกี่ยวกับคน จะศึกษาตั้งแต่การบริหารบุคคล ซึ่งมีเรื่องของการรับคน เข้าทำงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคคล และการให้ออกจากงาน ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การบริหารความขัดแย้ง การส่งเสริม การสนับสนุน การประสานงาน การอำนวยความสะดวก ขวัญ กำลังใจ การจูงใจ การให้รางวัล และการลงโทษ เป็นต้น

(2) การศึกษาเกี่ยวกับงาน จะศึกษาตั้งแต่ ด้านโครงสร้างองค์การ ศึกษาการจัด องค์การ วิเคราะห์องค์การ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร นวัตกรรมต่างๆ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมองค์การ การกระจายอำนาจ การมอบอำนาจ การสั่งการ การตัดสินใจ การประกัน คุณภาพ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

(3) การศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การบริหารเวลา ระบบ การวิเคราะห์ระบบ การนำระบบไปใช้ การปรับระบบ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล วงจรการ บริหารของเดมมิ่งแบบ PDCA Johan's Windows เป็นต้น

หวน พินรุพันธ์ (2548, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของ การศึกษาหมายถึง การพัฒนาคน ให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี

อาทิตย์ อุไรรัตน์ (2556) ได้ให้ความหมายของ การศึกษา คือ รากแก้วของสังคมอย่าง แท้จริงไม่ว่าจะเป็นชีวิตด้านใดของชาติ ของสังคมหรือของประชาชน ความยั่งยืน ความสำเร็จ ความรุ่งเรืองทุกๆ ด้าน จะมาจากพื้นฐานการศึกษาทั้งสิ้น

พจนม พงษ์ไพบูลย์ (2556) การศึกษาคือ การสร้างคนให้มีความรู้ ความ สามารถมีทักษะ พื้นฐานที่จำเป็นมีลักษณะนิสัยจิตใจที่ดีงาม มีความพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อตนเอง และสังคมมีความพร้อมที่จะประกอบการงานอาชีพได้ การศึกษาช่วยให้คนเจริญงอกงามทั้งทางปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม การศึกษาจึงเป็นความจำเป็นของชีวิตอีกประการหนึ่ง นอกเหนือจากความจำเป็น ด้านที่อยู่อาศัยอาหารเครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค การศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่ 5 ของชีวิต เป็นปัจจัยที่จะช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ด้านของชีวิตและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของชีวิตในโลกที่มีกระแสความเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อวิถีดำรงชีวิต ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ หน้าที่หลักของผู้บริหาร คือ การประสานงานให้บุคคลต่างๆ ปฏิบัติไปด้วยดีและบำรุงรักษาหน่วยงานให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

### ทฤษฎีการบริหาร

ทฤษฎีการบริหารมีจุดเริ่มต้นและวิวัฒนาการมาหลายยุคหลายสมัย (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, 2551, หน้า 27-29) โดยเริ่มตั้งแต่ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ที่มุ่งประสิทธิภาพของงานจนมองเห็นคนเป็นเหมือนเครื่องจักร ต่อมา เป็นยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเริ่มให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ด้านความคิด อารมณ์ และความรู้สึกของคนในหน่วยงาน มีการเน้นการจูงใจคนให้ทำงาน และต่อมาก็ถึงยุคการบริหาร เชิงพฤติกรรมศาสตร์ ที่พยายามทำความเข้าใจ พฤติกรรมของบุคลากรและองค์กร เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยุคการบริหารเชิงระบบ ซึ่งเป็นวิธีการเชิงระบบที่คิดว่า งานควรเริ่มจากความต้องการของงาน ปัญหาที่ต้องแก้ไข วิธีการแก้ปัญหา วิธีการประเมินผลงาน เสนอแนะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ซึ่งจะเห็นว่าแต่ละยุคสมัย มีจุดเน้นในการบริหารที่แตกต่างกัน ในแต่ละยุคสมัยดังกล่าว ได้มีผู้เสนอ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารในแต่ละด้านไว้เป็นจำนวนมากดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 6-17)

(1) ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow) หมายถึง การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยการสร้างสิ่งจูงใจ เพื่อดึงดูดให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ารับราชการ และให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่ในหน่วยงานได้นานๆ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายทางการเสริมสร้างขวัญ โดยกระบวนการบริหารและเทคนิคการบริหารบุคลากร มาสโลว์ (Maslow)

ได้คิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์มีความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการเดิมได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความต้องการใหม่แทน ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจให้แสดงพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมและความต้องการอยู่เสมอ ซึ่งมนุษย์มีลำดับขั้นตามความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด 5 ประการ คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรักความเป็นเจ้าของหรือความต้องการทางสังคม ความต้องการความสำเร็จเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จตามความรู้สึคนึกคิด

(2) ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ซึ่งเฮร์ซเบอร์ก มีแนวคิดที่ว่าสภาพที่มีผลต่อการทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ องค์ประกอบค้ำจุน เป็นสิ่งป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานการบังคับบัญชา การนิเทศงาน เงินเดือนค่าจ้าง สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในการทำงาน สภาพการทำงานและองค์ประกอบจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งปลุกเร้าให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความสามารรถ ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

(3) ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์ (Hider) ซึ่งไฮเดอร์ ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีไว้ว่า “หากทราบว่าบุคลากรใดชอบสิ่งใดเราก็ชอบสิ่งนั้น โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากขึ้น และหากทราบว่าบุคลากรใด ไม่ชอบสิ่งใดเราก็ไม่ชอบสิ่งนั้นด้วย โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากยิ่งขึ้น

(4) ทฤษฎีลิ้ง 3 ตัว ของขงจื้อ ซึ่งได้อธิบายทฤษฎีลิ้ง 3 ตัวนี้ว่า มีลักษณะเอามือปิดหู ปิดตา ปิดปาก โดยตัวที่ 1 เอามือปิดหู หมายถึง การควบคุมการฟังและการได้ยิน ตัวที่ 2 เอามือปิดตา หมายถึง ควบคุมการดูแลและการมองเห็น ส่วนตัวที่ 3 เอามือปิดปาก หมายถึง การควบคุมการพูดและการแสดงออก

(5) ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) แมคเกรเกอร์ คิดค้นทฤษฎี X และ Y ขึ้นมาโดยมีสมมติฐานที่ต่างกันดังนี้

(5.1) ทฤษฎี X เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า คนไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ทะเยอทะยาน และไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบให้สั่งการ เห็นแก่ตัวมากกว่าองค์การ มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นคนโง่และมักจะถูกหลอกได้ง่าย

(5.2) ทฤษฎี Y เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า คนจะให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนร่วมรับผิดชอบ ขยันและไว้วางใจได้ มีความคิดริเริ่มในการทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องและมีจะพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

(6) ทฤษฎี Z ผู้คิดค้นทฤษฎีนี้ คือ อูชิ (Ouchi) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียได้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X และ Y เข้าด้วยกัน โดยมีแนวคิดว่าการต้องมีการควบคุมมนุษย์แต่มีมนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการ ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรในองค์กร ในการบริหารตามทฤษฎี Z นี้ อูชิ กำหนดให้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุผล พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารทั้งหลายมีความสำคัญ ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ศึกษา นำมาประยุกต์ใช้ ทฤษฎีทั้งหลายนั้น มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติในแง่ที่ว่า ทฤษฎีวางกรอบความคิดให้แก่ผู้ปฏิบัติ การนำเอาทฤษฎีมาใช้ ช่วยให้แนวทางวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติต่างๆ และทฤษฎีช่วยในการตัดสินใจ

#### ปัจจัยทางการบริหาร

ในการบริหารจำเป็นจะต้องมีปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารที่มั่นคงวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ปัจจัยทางการบริหารดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549, หน้า 4-5) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชาภายในองค์กร

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

จันทราณี สงวนนาม (2551, หน้า 28) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารจำเป็นจะต้องมีปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารที่สำคัญ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4 M's ได้แก่

(1) คน ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่ร่วมกันทำงาน

(2) เงิน ได้แก่ งบประมาณที่ใช้บริหารทุกๆ ส่วนขององค์กร

(3) วัสดุสิ่งของ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

(4) การจัดการ ได้แก่ การบริหารองค์กรของผู้บริหารกระบวนการบริหาร เป็นกระบวนการที่บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้ร่วมงานของแต่ละคนในองค์กร อย่างมีหลักเกณฑ์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 6-10) ในการบริหารงานของผู้บริหารต้องอาศัยองค์ประกอบหลายๆ ประการ ไม่ว่าจะเป็นการนำทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐาน หรือใช้ศาสตร์ และศิลปะในการบริหารงาน เพื่อให้งานในองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งกระบวนการบริหารมีหลายรูปแบบ เช่น อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งกำหนดให้กับตำแหน่ง เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งใช้สำหรับตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ ความสำเร็จ เป็นความผูกพันที่ผู้บริหารยึดถือในการปฏิบัติงาน ตามอำนาจหน้าที่ให้บังเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการกระบวนการบริหารนั้น ได้ถูกจัดไว้เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนจากนักวิชาการ นักบริหารทั้งไทยและต่างประเทศ ตลอดจนนักศึกษาไว้ดังนี้

Knezevich (1984, p. 2) เสนอกระบวนการบริหาร มี 6 ขั้น ดังนี้

(1) การวางแผน

(2) การจัดองค์การ

(3) การอำนวยการ

(4) การประสานงาน

(5) การควบคุมงาน

(6) การตัดสินใจ

Jognson, Kast and Resenzweig (1967, p. 16) เสนอกระบวนการบริหาร มี 4 ขั้น ดังนี้

การวางแผน

(1) การจัดองค์การ

(2) การติดต่อสื่อสาร

(3) การควบคุมงาน

อินชัย ชายศักดิ์ (2556) กล่าวว่า ปัจจัยทางการบริหารมี 5 ประการดังนี้

(1) ปัจจัยด้านสภาพความเจริญของชุมชน มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพของนักเรียน ประถมศึกษา โดยภาพรวมสูงกว่าปัจจัยอื่นๆ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านคุณภาพการสอนของครู



(2) ปัจจัยด้านสภาพความเจริญของชุมชน มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพของนักเรียน กลุ่มทักษะ (ภาษาไทย) กลุ่มทักษะ (ภาษาไทยและคณิตศาสตร์) กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัยกลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพสูงกว่าปัจจัยอื่นๆ

(3) ปัจจัยด้านคุณภาพการสอนของครู มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพของนักเรียน กลุ่มทักษะ (คณิตศาสตร์) สูงกว่าปัจจัยอื่นๆ

(4) ปัจจัยคัดสรรทางการบริหารโรงเรียนทุกปัจจัยมีอิทธิพลต่อกันและกันเป็นช่วงๆ ก่อให้เกิดอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพของนักเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม สูงที่สุด จากปัจจัยด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ผ่านปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจของครู และปัจจัยด้านคุณภาพการสอนของครู

(5) ปัจจัยคัดสรรทางการบริหารโรงเรียนทุกปัจจัย มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อกันและกันในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวม กล่าวคือ

(5.1) ปัจจัยด้านสภาพความเจริญของชุมชน มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้านคุณภาพการสอนของครู ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจของครู และปัจจัยด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน และมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านคุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน

(5.2) ปัจจัยด้านคุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจของครู และปัจจัยด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมสูงที่สุดต่อปัจจัยด้านคุณภาพการสอนของครู ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจของครู

(5.3) ปัจจัยด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงสูงที่สุดต่อปัจจัยด้านคุณภาพการสอนของครู ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจของครู มีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยด้านคุณภาพการสอนของครู

(5.4) ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจของครู มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านคุณภาพการสอนของครู แผนภูมิเส้นทางที่ใช้อธิบายอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยคัดสรรทางการบริหารโรงเรียน ทั้ง 5 ประการ ที่มีต่อคุณภาพของนักเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวม สรุปได้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2556) มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2556) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ปัจจัยทางการบริหารการศึกษาเป็นงานของผู้บริหารที่จะต้องบริหารงานทั้งหมดมิใช่มีแต่ในห้องเรียนเท่านั้น ควบคุมทั้งหมดทั่วอาณาเขตถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารเข้ามาทำงานเท่านั้นเป็นการดำเนินกิจกรรมการบริหารคนตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารองค์กรโดยรวม

### **ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร**

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องใช้ทักษะการบริหารงาน และกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีนักวิชาการที่ให้คำจำกัดความของคำว่า ทักษะการบริหารประกอบไปด้วยทักษะต่างๆ ตามแนวคิดดังนี้

Sergiovanni (1980 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคกุลย์, 2549, หน้า 17) ได้เสนอกฤษฎีการ 10 ประการ สำหรับการเป็นผู้นำผู้บริหารที่มีคุณภาพ ซึ่งอธิบายลักษณะของทักษะการบริหารดังนี้

(1) ทักษะพื้นฐานจำเป็น หมายถึง ทักษะการบริหารที่จำเป็นต่อการพัฒนาและรักษาสมรรถภาพของการเป็นผู้บริหารไว้ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ เช่น การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้ง การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม ทักษะของผู้บริหารดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

(1.1) การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การใช้แบบภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในการทำงาน

(1.2) ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ไขปัญหาขัดแย้ง หมายถึง การขจัดความขัดแย้ง โดยการใช้ทักษะในการพูดเจรจา การรู้จักพูด รู้จักฟัง ตลอดจนความสามารถในการใช้ข้อมูล การรู้จักยืดหยุ่นหรือความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง

(1.3) หลักในการบริหารงานเป็นทีม หมายถึง การได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย ความสามารถในการบริหาร จัดการ การควบคุมทีม เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบกลุ่ม

(1.4) รูปแบบการตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ โดยเน้นกระบวนการแก้ปัญหา มากกว่าการระงับวิธีการแก้ปัญหา

(1.5) ความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการให้สมาชิกรู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม การมีส่วนร่วมกับกลุ่ม ความสามารถในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

(2) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นและแยกแยะความแตกต่าง ตลอดจนมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของกลวิธี และกลยุทธ์ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่กว้างไกลทำให้สามารถบริหารงานได้เป็นผลสำเร็จ ได้ดียิ่งขึ้น

(3) การมีหลักการ หมายถึง การมีความเชื่อมั่นและจุดยืนที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ในองค์กร หน้าที่ขององค์กรในสังคม มีการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กรอย่างมีหลักปฏิบัติ

(4) การใช้หลักการในการทำงาน หมายถึง การนำเอาหลักการมาเป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจนในการตัดสินใจ

(5) การใช้หลักการปกครอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้บุคคลอื่นได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามความต้องการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

(6) การสร้างวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความชัดเจน มีความแน่นอน และมีความหมายในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบจุดหมายปลายทาง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน กล่าวได้ว่าเป็นการประสานให้บุคลากรทำงาน โดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรร่วมกัน

(7) การวางแผน หมายถึง การนำเอาวัตถุประสงค์มากำหนดเป็นโครงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม กล่าวถึง โครงสร้างและรูปแบบของกิจกรรม การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนสำคัญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ ตลอดจนเป้าหมายหลักและกรอบเวลาที่ต้องการใช้

(8) ความแน่วแน่ หมายถึง ผู้บริหารให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อหลักการประเด็นเป้าหมาย ผลลัพธ์ของการทำงาน และการใช้เวลาในการบริหารงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

(9) การบริหารบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากร การส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

(10) ความรักในหน่วยงาน หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในลักษณะที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น การสร้างข้อตกลงร่วมกัน ความผูกพันต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดความต้องการในการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเข้มแข็งและจริงจัง

#### **บทบาทผู้บริหารการศึกษา**

ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้บริหารหน่วยงาน ต้องมีบทบาทตามผลการศึกษาของมินท์ซเบิร์ก (Mintzberg) แล้วนักวิชาการได้เสนอแนะผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาท ดังนี้

Knezevich (1984 อ้างถึงใน ประอร พันธุ์เตี้ย, 2554, หน้า 45-47) เสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาคควรมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

(1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ทำหน้าที่ชี้แจง ทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ

(2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

(3) บทบาทเป็นนักวางแผน สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

(4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ

(5) บทบาทเป็นผู้จัดการองค์การ สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ

(6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อไร

(7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร สามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์

(9) บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องเข้าใจถึงสาเหตุสามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

(10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัย และแก้ปัญหาได้

(11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบสามารถวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องเข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้

(12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอนต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

(13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน

(14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร มีความสามารถในการบริหารการเงินงบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาททรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

(15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบ  
วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

(16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ มีทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้าง  
ภาพพจน์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

(17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการมีความสามารถในพิธีการต่างๆ ในสังคม  
จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารการศึกษาเริ่มตั้งแต่ระดับ  
กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงาน  
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ ซึ่งมีส่วน  
สำคัญในการจัดการศึกษามากที่สุดโดยมีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนี้

(1) ผู้ปกครอง เป็นผู้สะท้อนปัญหาและความต้องการ ด้านคุณภาพทางการศึกษา  
และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ทั้งในส่วนของคาดหวังและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น  
และร่วมมือกับครูบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนในการจัดกิจกรรมการเรียน  
การสอน

(2) องค์กรชุมชน เป็นผู้สะท้อนสภาพของปัญหา และความต้องการในการพัฒนา  
ผู้เรียน ซึ่งเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของชุมชน และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา ทั้งในด้านภูมิปัญญา  
ท้องถิ่นแหล่งการเรียนรู้

(3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้สะท้อนสภาพปัญหา และความต้องการที่  
ครอบคลุมทั้งเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา และมีความสำคัญต่อสถานศึกษาอย่างยิ่ง ในเรื่อง  
การขอรับการสนับสนุน ด้านงบประมาณ ทรัพยากรทางการจัดการศึกษา และเชื่อมโยงแผนพัฒนา  
การศึกษากับแผนพัฒนาท้องถิ่น

(4) ศิษย์เก่าของสถานศึกษา เป็นผู้ที่สะท้อนสภาพของความรัก ความศรัทธา  
ความภาคภูมิใจต่อสถาบันการศึกษาที่ตนได้รับการศึกษา และเชื่อมโยงแผนพัฒนาการศึกษา  
กับแผนพัฒนาท้องถิ่น

(5) พระภิกษุ เป็นผู้นำเสนอและเติมเต็มข้อมูลด้านคุณธรรมจริยธรรมตาม  
หลักธรรม ของศาสนาซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นคนดีของสังคม

#### ขั้นตอนการบริหาร

โดยทั่วไปแล้วการบริหารนั้นจะมีขั้นตอนการบริหาร ซึ่งเป็นกระบวนการในการปฏิบัติ  
งาน หรือแสดงเป็นลำดับรายการในการบริหารว่า สิ่งนี้ควรทำก่อน สิ่งนี้ควรทำทีหลัง เป็นลำดับ  
กันไป ซึ่งจัดว่าเป็นหลักเกณฑ์วิธีการทางวิทยาศาสตร์กระบวนการบริหารนั้น ได้ถูกจัดไว้เป็น

ขั้นตอนอย่างชัดเจนจาก นักวิชาการ นักบริหาร ตลอดจน นักการศึกษา ทั้งไทยและต่างประเทศ ดังนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ (2549, หน้า 5) กล่าวถึง การบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการ โดยหมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายในการปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึง เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 29) ให้ความเห็นว่า กระบวนการบริหารจะช่วยให้ การบริหารงานประสบความสำเร็จดังนี้

(1) ช่วยให้การบริหารสะดวกรวดเร็ว เพราะมองเห็นความสำคัญของงานลดปัญหาซ้ำซ้อน และสามารถมอบหมายได้ถูกต้อง

(2) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคต่าง มาใช้ปรับปรุงการทำงานให้ทันความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าของสังคม

(3) ช่วยให้ผู้บริหารได้งานที่มีความเจริญเติบโต และก้าวหน้าสามารถมองเห็นปัญหา เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

(4) ช่วยส่งเสริมตัวบุคคล ในการทำงาน การจัดหน่วยงาน การบริหารงานได้เหมาะสมกับบุคคล เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

(5) ช่วยให้ผู้บริหาร ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ การให้บุคคลในองค์กรทำงานอย่างมีอิสระและมีความคิดริเริ่ม

(6) ช่วยในการจัดหมวดหมู่งาน ให้เป็นไปตามความเหมาะสมและรวดเร็ว

(7) ช่วยให้มีกำไรประเมิณผล และการติดตามผลของการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดในเรื่องกระบวนการบริหาร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

Knezevich (1984, pp. 274-276 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, หน้า 14-17) ได้รวบรวมข้อมูลความรู้ในเรื่องดังกล่าว จากบุคคลและองค์กรต่างๆ ได้แก่ แนวคิด ของ ฟาโยล, กูลิค และเออร์วิค, นิวแมน, เกร็ก และสมาคมผู้บริหาร โรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา และเปรียบเทียบแนวคิดต่างๆ โดยใช้คำว่า กระบวนการบริหารงาน โดยแสดงไว้ในรูปตารางเปรียบเทียบ รายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตารางเปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานของเคนเซวิช ( Knezevich)

ที่	Fayol (1916)	Gulicks and Urwick (1989)	Newman (1950)	AASA (1955)	Gregg (1957)
1	การวางแผน	การวางแผน	การวางแผน	การวางแผน	การตัดสินใจ
2	การจัดองค์การ	การจัดองค์การ	การจัดองค์การ	การจัดองค์การ	การวางแผน
3	การบังคับบัญชา	การจัดคนเข้าทำงาน	การจัด ทรัพยากร	ทรัพยากร	การจัดองค์การ
4	การประสานงาน	การสั่งการ	การสั่งการ	การกระตุ้น	การติดต่อ สื่อสาร
5	การควบคุมงาน	การประสานงาน	การคุมงาน	การประสานงาน	การใช้อิทธิพล
6	-	การรายงาน	-	-	การประสานงาน
7	-	การจัดทำงบประมาณ	-	-	การประเมินผล

Ordway Tead (1977, p. 412 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 22) ได้เขียนหนังสือชื่อว่า “ศิลปะของการบริหาร” โดยกล่าวว่า กระบวนการบริหารจะต้องประกอบด้วยกิจกรรม 10 ประการต่อไปนี้ คือ

- (1) การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน
- (2) การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน
- (3) การจัดหาคนเข้าทำงาน และกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ
- (4) การกระจายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ร่วมงานให้เป็นสัดส่วนและชัดเจน
- (5) การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน
- (6) การควบคุมมาตรฐานและคุณภาพงาน
- (7) จัดให้มีการประสานงานที่ดีทุกฝ่าย
- (8) การบำรุงขวัญ ให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (9) การประเมินผลรวมของผลผลิต
- (10) การเตรียมวางแผนในอนาคต

จากกระบวนการบริหารงานดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารมีความสำคัญและจำเป็นที่จะช่วยให้ผู้บริหาร สามารถบริหารงานและก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กร เช่น ช่วยให้การบริหารงานสะดวก รวดเร็วขึ้นเพราะมองเห็นความสำคัญของงาน ลดปัญหาซ้ำซ้อน มอบหมายงานได้ถูกต้อง และมีการนำเทคนิคต่างๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ได้ทันกับ

การเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าทันสมัย ช่วยให้มีประสิทธิภาพ และติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การได้เรียนรู้เรื่องราว ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารนั้นทำให้เกิด ปัญหา สอนให้มีความเชื่อมั่น ไม่ยอมเชื่ออะไรง่ายๆ ต้องมีเหตุผล เมื่อเห็นว่าเชื่อถือได้แน่นอนแล้ว จึงเชื่อ ก่อให้เกิดการวิจัยทางด้านบริหารการศึกษา และการมีทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ ทฤษฎีทั้งหลายนั้น มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติในแง่ที่ว่า ทฤษฎีวางกรอบความคิดให้แก่ผู้ปฏิบัติ การนำเอาทฤษฎีมาใช้ ช่วยให้แนวทางวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติต่างๆ และทฤษฎีช่วยในการตัดสินใจ

### คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

การจัดการศึกษาในโรงเรียนให้มีมาตรฐานคุณภาพดี บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ดังนั้นการศึกษาคูณลักษณะผู้นำของสถานศึกษา จึงเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการทำงาน และพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จได้

#### ความหมายของคุณลักษณะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2539, หน้า 189) ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว และจอร์จ และ โจนส์ ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า เป็นส่วนประกอบของบุคลิกภาพ เป็นการบ่งบอกนิสัยของบุคคล โดยเฉพาะเกี่ยวกับ ความรู้สึก ความคิด และการกระทำ เช่น การประหม่าอาย การวิพากษ์วิจารณ์ และการเป็นลักษณะง่ายๆ และยังได้จัดรูปแบบบุคลิกภาพที่มีอยู่ใน 5 ลำดับต้น ได้แก่ การเป็นคนเปิดเผยชอบสังคม การเป็นผู้มีอาการไวต่อความรู้สึก มีความหมกมุ่น การเป็นคนเข้ากับคนได้ง่าย การเป็นคนที่มีพิถีพิถัน มีระเบียบวินัยในตนเอง และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หลากหลาย เปิดใจกว้างสนใจสิ่งใหม่ๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, หน้า 18) ให้ความหมาย ของคุณลักษณะว่า เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ คำนิยม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวร ที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ ความมั่นใจ



ตนเองวุฒิภาวะด้านอารมณ์ ความมั่นคงด้านอารมณ์ ระดับความมีพลังและความสามารถทนต่อความเครียด เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง พฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึก ความคิดเห็น และเป็นลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น

### **ความหมายของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร**

การบริหารหน่วยงาน ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน สำหรับสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ และมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการศึกษา เพื่อให้ทำให้การศึกษาเกิดผลอย่างมีคุณภาพ เพราะความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 4) ได้เสนอ ลักษณะนักบริหารการศึกษามีอาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร และการจัดการศึกษา ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ลักษณะ ดังกล่าวประกอบด้วย 1) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน คือ เป็นผู้นำตามธรรมชาติ มีความถนัด ในการเป็นผู้นำ มีลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นร่วมทำงานและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ 2) การศึกษามีวุฒิปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษาขึ้นไปครอบคลุมเนื้อหาสาระในด้านการ บริหาร ด้านจิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น ด้านพื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัยด้านบริหารทางการบริหาร การศึกษา เช่น ระเบียบ กฎหมาย สังคม วิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจ การปกครอง 3) บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน มีกิจกรรมรยาท เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ 4) คุณธรรม จริยธรรม มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง มีความโปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ไม่คอร์รัปชั่น อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม 5) ความสามารถและชำนาญในด้านการบริหาร และจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ นำองค์การไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม ประสานงาน เพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ปรับเปลี่ยนเทคนิค เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 6) ความรู้สึกและรู้รอบในด้านการบริหาร จัดการการศึกษา ระเบียบ กฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัยจิตวิทยาการบริหาร 7) การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อเป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล เพื่อจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพ เพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

กชกร นิ่มกระโทก (2546, หน้า 68) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งมีลักษณะของ ผู้บริหารที่ได้พิจารณาจากผู้มีความสามารถ และจากประสบการณ์จะมีลักษณะ 20 P ดังนี้

- 1) จิตวิทยาผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน ฐนิตยใจของลูกน้องเป็นอย่างดี ที่เรียกว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นคนอย่างไร คือ จะไปบริหารใครต้องวิเคราะห์เขาก่อนเป็นอันดับแรก
- 2) บุคลิกภาพ มีการแต่งกายที่ดี บุคลิกภาพที่ดี การเดินที่สง่าผ่าเผย ตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ การยิ้มแย้มแจ่มใส มี อหยาศย์ไมตรีเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เกิดความประทับใจ บุคลิกภาพจึงมีส่วนสำคัญรวมทั้งการวางตน ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน มารยาทต่างๆ ต้องคำนึงถึงทุกๆ ด้าน
- 3) ผู้ริเริ่มต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกกล้าได้กล้าเสีย โดยเฉพาะสถานศึกษาใหม่ๆ ที่ยังไม่เป็นที่นิยม ผู้บริหารต้องวางแผน นิยม ผู้บริหารต้องวางแผนเชิงรุกเพื่อให้คนยอมรับศรัทธา ต้องเห็นดเหนือมามะอดทนเพื่อให้ได้ ตามเป้าหมาย
- 4) โใบประกาศ การทำงานต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ แม้จะเป็นงานเล็กแต่เราก็เอา จุดเด่นของงานมาตีแผ่จะช่วยให้เป็นที่รู้จักได้มากขึ้น การประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุด คือ มุขปาฐะ
- 5) ครอบครัวผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหารธรรม 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง วางตัวเป็นกลาง ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า สร้างสังคม ให้เป็นปึกแผ่น แน่นแฟ้น สามัคคีกลมเกลียว
- 6) ระยะเวลาผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลา การทำงาน ตรงเวลาสะท้อนให้เห็นว่า เป็นคนซื่อสัตย์ได้ทางหนึ่ง และเป็นตัวอย่างลูกน้องได้อีกด้วย
- 7) สงบ เยียบผู้บริหารต้องมีความสุข รอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมเหมือนกับเสือซ่อนเล็บหรือว่า คมในฝัก ทำให้คนอื่นไม่สามารถรู้จิตใจเราได้ว่าคิดอะไร ทำอะไร การทำงานที่สุขุมรอบคอบทำให้ งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าประมาท งานก็อาจจะเสียหายได้ในภายหลัง
- 8) ความ พพอใจ ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้ คนที่มีอารมณ์ขันจะช่วยให้ คนอื่นไว้วางใจ ให้ความไว้วางใจได้ตลอดจนการทำงานเป็นไปด้วยความสุขไม่เคร่งเครียด
- 9) รอบคอบการมองการณ์ไกล หรือวิสัยทัศน์ ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอด ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพราะการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ความผิดพลาดจะน้อยลง
- 10) ผู้บริหารการทำงานของผู้บริหารต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ที่สามารถอ้างอิงหรือพิสูจน์ได้ นอกจากนี้ ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงได้
- 11) สมบูรณ์งานที่เกิดขึ้นต้องให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครบถ้วน ถูกต้องและมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก
- 12) วัตถุประสงค์ งานที่ทำได้ต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอนชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง เหมือนหางเสือที่บังคับให้เรือเดินไป อย่างถูกต้องแม่นยำ
- 13) การวางแผนงานที่ทำได้ต้องมีการ วางแผนอย่างรอบคอบ และพึงระลึกอยู่เสมอว่า “งานใดก็ตามถ้ามีการวางแผนงาน งานนั้นสำเร็จไป แล้วครึ่งทาง”
- 14) รางวัล ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง ให้รางวัลบุคคลที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อ

เป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป 15) การมีส่วนร่วม ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน พร้อมใจที่จะช่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ 16) ผู้เชี่ยวชาญต้องมีความรู้เรื่องที่ทําอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ 17) นโยบายต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมือง เข้ากับคนได้ทุกชั้น ตลอดจนกลุ่มบ้างอย่าแข็งเกินไป 18) นักวิต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร เพราะถ้ามีความสามารถด้านการเขียน จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น 19) การหยั่งรู้ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบและทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์ เพื่อนำมาเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นและเลือกใช้อย่างเหมาะสม 20) จิตวิญญาณต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพการ เป็นผู้บริหารที่มีอุดมการณ์ และปณิธานที่แน่วแน่ ในการแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนการปฏิรูปสังคมโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องรักในศักดิ์ศรีในสถาบันของตนเอง ไม่ดูถูกดูแคลนอาชีพของตนเอง และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตนเอง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารนั้นจะต้องเป็นผู้นำและมีความสามารถถ่ายทอดได้ทั้งทางด้านการตอบสนองหรือประสบการณ์เฉพาะนั้นๆ คุณลักษณะบางอย่าง เช่น เรื่องค่านิยมและความต้องการต่างๆทั้งทางสังคมนั้นได้มาจากการเรียนรู้มากกว่าคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ภาวะทางอารมณ์และจิตใจและความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นต้น

#### **ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหาร**

ผู้บริหารจะบริหารงานในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้บริหาร ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารและแนวทางด้านวิธีการไว้มีรายละเอียดดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2547, หน้า 46) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) ความสามารถในการเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของคนในวงการการบริหารโรงเรียน 2) ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม 3) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์กร และวางแผนสำหรับวันข้างหน้าเป็นหลัก 4) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา 5) ความสามารถในการบริหารจัดการ 6) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน ความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ 7) ความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ 8) ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุน งบประมาณการ

บริหารงบประมาณของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ 9) การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะ และวัฒนธรรมไทย

วิรุณ ตั้งเจริญ (2543 อ้างถึงใน หวน พันธุ์พันธ์, 2548, หน้า 53-58) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารควรประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ คือ เป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ เป็นสร้างสรรค์วิชาการมากกว่าเป็นผู้บริโภควิชาการ มีความสำนึกในวิชาการ เน้นการค้นคว้าวิจัยเพื่อสร้างความรู้ แล้วนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปสอน ไปบริการวิชาการแก่สังคม ต้องเป็นผู้นำและต้องปกครองดูแลนักวิชาการเป็นต้น 2) วิสัยทัศน์และศักยภาพ คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่กว้างไกล ทั้งต่อเป้าหมายขององค์กร วิชาการ การบริหารวิชาการ และการบริหารองค์กรพร้อมกัน นั่นก็ต้องการศักยภาพสูงในการบริหารที่จะพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ 3) จิตสำนึกสาธารณะ คือ การเสียสละเพื่อคนอื่น มีสัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กรและบุคคลในชุมชน 4) จิตสำนึกจริยธรรม คือการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเปิดเผย โปร่งใส บริสุทธิ์ยุติธรรม กล้าตัดสินใจเพื่อรักษาความชอบธรรม 5) การมีแนวคิดในการบริหาร คือ มีแนวคิดในการบริหารที่เด่นชัดในการพัฒนาองค์กร ต้องมีความคมชัดในการพัฒนาระบบ พัฒนาวิชาการ พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาบุคคล พัฒนาระบบการเรียนรู้อื่นๆ และพัฒนาศักดิ์ศรีขององค์กร 6) การทำงานเป็นกลุ่ม คือ มีความสามารถในการเป็นผู้นำและการยอมรับนับถือ การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การร่วมกันปฏิบัติงานปฏิบัติกิจกรรมเป็นกลุ่ม เป็นต้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, หน้า 62) ได้กล่าว เริ่มต้นศตวรรษปัจจุบันผู้นำเป็นผู้ที่ประกอบด้วยคุณภาพลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่นโดยทั่วไป ได้มีการค้นคว้าสำรวจคุณลักษณะสองรูปแบบ คือ นักการสื่อสารและนักค้นคว้าวิจัยแต่ก็ได้มีการทบทวนการแรกๆนั้นเป็นการรื้อฟื้นคุณลักษณะ 79 ประการ ซึ่งมีงานวิจัยว่า 65 เปอร์เซ็นต์ ที่กล่าวถึงคุณลักษณะเหล่านั้นนอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะอีก 4 ประการ ปรากฏในงานวิจัยมากกว่า 5 ชิ้นงานคุณลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ การเปิดเผย มีอารมณ์ดี ความฉลาด และความริเริ่ม เป็นต้น

Stogdill (อ้างถึงใน ประรภ หลงสมบุญ, 2552, หน้า 18) ได้จัดกลุ่มคุณลักษณะบุคคลออกเป็น 6 ประการ ดังนี้

- (1) ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง ทรงพลัง มีวัยอันเหมาะสม มีลักษณะท่าทางที่ดี ส่วนสูง และน้ำหนัก มีความสัมพันธ์กัน
- (2) ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี
- (3) สถิติปัญญาและความสามารถ ผู้นำเป็นผู้มีสติปัญญาดี มีความรู้ดี มีดุลพินิจและการตัดสินใจที่ดี และมีทักษะในการเจรจาอย่างคล่องแคล่ว

(4) บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นที่มีความสามารถในการปรับตัว และการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย มองโลกในแง่ดี มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีอำนาจในตนเอง มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้คงที่ มีความเป็นอิสระ มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความคิดสร้างสรรค์ ชี้อัตถ์ มีจริยธรรม มีไหวพริบ มีความมั่นใจในตนเอง มีอารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการกำจัดความเครียด

(5) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความริเริ่ม มีความมุ่งมั่นในการกำจัดอุปสรรค และมุ่งมั่นให้ถึงเป้าหมาย รวมถึงยังมีความสามารถในการนิเทศงาน

(6) ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน มีความสามารถในการบริหาร มีเสน่ห์ มีความใส่ใจผู้อื่น เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทฤษฎีลักษณะผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะบุคลิกภาพที่พิเศษกว่าคนทั่วไป ซึ่งได้แก่ ลักษณะทางกาย สถิติปัญญา มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้มีความมุ่งมั่น เป็นผู้มีความสามารถในการประสานงาน กล้าตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ ให้ทันทั่วทั้งที่มีความรับผิดชอบฉลาด มีไหวพริบในการบริหารงาน คุณสมบัติเหล่านี้จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และจะสนับสนุนให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในต่างประเทศ

Stogdill (อ้างถึงใน สุชิน บุญพร้อม, 2546, หน้า 94) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกายเป็นผู้แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า 2) พื้นฐานทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาและสถานะทางสังคมดี 3) สถิติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี 4) บุคลิกภาพเป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 6) คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ เซเลส กล่าวว่า ผู้นำโดยทั่วไป ควรมีลักษณะดังนี้ 1) มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น 2) เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้ 3) มีความกระตือรือร้น

Quible (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549, หน้า 86) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีของหัวหน้า หรือผู้นำต้องประกอบด้วย 1) มีศิลปะในการทำงาน 2) ฉลาดรอบรู้ กล้าตัดสินใจ 3) ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใส่ใจปรับปรุงงาน 4) มีความซื่อสัตย์ ขยันและมีความคิดริเริ่ม 5) มีความยุติธรรม 6) สุขภาพแข็งแรง 7) ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้

Sacks (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549, หน้า 86) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของ ผู้บริหารที่ดี ซึ่งเกี่ยวกับตัวของผู้บริหารเองไว้ว่า 1) ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่า ตนเองได้อย่างถูกต้อง 2) ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น 3) ต้องมีความเข้าใจใน สถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี 4) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องสามารถนำความคิดของ ผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิด ประโยชน์แก่หน่วยงานของตน

Fayol (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549, หน้า 86) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็น ว่าเป็นคนที่ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ มีสุขภาพจิตดี มีศีลธรรม จรรยา เป็นผู้มีการศึกษา มีความเข้าใจ ในระเบียบวิธีการและการปฏิบัติงาน มีประสบการณ์กว้างขวาง

Stadt and others (อ้างถึงใน สุภาวดี คำเกลี้ยง, 2550, หน้า 102) ได้สรุปว่า ลักษณะของ ผู้นำที่ดี มีดังนี้ 1) คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่น 3) มีความกล้า กล้าที่จะ คิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัย ในตนเอง 7) มีวิสัยทัศน์ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 9) มีความสามารถในการสื่อความคิด 10) แข็งแรง และมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญา 12) มีความสามารถในการจัดรูปงาน 13) มีความสามารถในการ ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

Eakin (อ้างถึงใน อัคราธร สังมณีโชติ, 2550, หน้า 69) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารในโรงเรียน St.Louis พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นต้องมีและทำให้ประสบ ผลสำเร็จ คือ ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบเฉียบแหลม มีความยืดหยุ่นในหน้าที่ มี ความเข้าใจในระบบครอบครัวของผู้ร่วมงานของแต่ละคน

Spain and Others (อ้างถึงใน สุภาวดี คำเกลี้ยง, 2550, หน้า 102) กล่าวถึง ผู้นำโดยเน้น ลักษณะส่วนตัวในด้านการเป็นผู้นำที่ดีดังนี้คือ 1) มีความเฉลียวฉลาด 2) มีความกระตือรือร้น 3) มี ความรู้กว้างขวาง 4) มีความเป็นมิตร 5) มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 6) มีความมั่นคง 7) มี อารมณ์ขัน

Kreitton (อ้างถึงใน อัคราธร สังมณีโชติ, 2550, หน้า 69) ได้แยกแยะคุณลักษณะผู้นำ โดยเน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการ คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะ จูงใจผู้พบเห็น 3) มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาพันท่วงที 6) เป็น กลางโดยไม่เอนเอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี 10) เตรียมใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด 16) รักงานที่ทำ 17) ไม่ หมดกำลังใจง่าย ๆ 18) มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา 21) ต้องมีศีลธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของแมกนุสัน ได้

ศึกษาวิจัย คุณลักษณะของผู้บริหาร พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนนั้น ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งในด้านส่วนตัว และลักษณะทางด้านวิชาชีพ ดังนี้ 1) คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความรู้ มีอารมณ์มั่นคง เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความมั่นคงคือ คงเส้นคงวา และมีความเห็นใจผู้อื่น 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักที่จะมอบหมายงาน มีการวางแผนและจัดหน่วยงานได้ดี สามารถทำงานกับผู้อื่นได้ และรู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

Barnard (อ้างถึงใน สุภาวดี คำเกลี้ยง, 2550, หน้า 102) กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำ มีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ 5 ประการ คือ 1) ความมีชีวิตชีวาและอดทน หมายถึงความร่าเริงแจ่มใส ความตื่นตัว คล่องแคล่วว่องไว สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นานๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้ 2) ความสามารถในการตัดสินใจหมายถึง ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ 3) ความสามารถในการจูงใจคน หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงานวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน 4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับคำตำหนิด้วยความเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ท้อถอยในการปฏิบัติหน้าที่ 5) ความฉลาดมีไหวพริบ หมายถึง ความเฉียบแหลม มีความรู้ทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

Drucker (อ้างถึงใน เอกชัย ปานัน, 2552, หน้า 69) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรมี 1) ความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง 2) มีความชำนาญพิเศษ 3) มีอำนาจในตัวเอง 4) รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ 5) แสวงหาสิ่งที่ดี 6) ตรงต่อระเบียบ 7) รู้จักที่ต่ำที่สูง 8) การแสดงท่าทางไม่ขัดตา (Affection)

Griffiths (อ้างถึงใน อัคราธร สังมณีโชติ, 2550, หน้า 69) ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในทฤษฎีการบริหารว่า 1) การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ คือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใย และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 2) การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคงสุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของคนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ในต่างประเทศ นั้นผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะทางกายเป็นผู้แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า ฉลาดรู้รอบ กล้าตัดสินใจ ยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น เป็นที่พึ่ง และสามารถในการตัดสินใจ ให้ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจ มีความรู้ใน

การบริหารดี รู้จักที่จะมอบหมายงาน มีการวางแผนและจัดหน่วยงานได้ดี สามารถทำงานกับผู้อื่นได้ดี

## การประเมินตนเองของสถานศึกษา

### ความหมายของการประเมินตนเอง

Hopkins (อ้างถึงใน สุชิน บุญพร้อม, 2546, หน้า 94) กล่าวว่า การประเมินตนเอง หมายถึง การประเมินโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่ประเมินหรือตรวจสอบการปฏิบัติงานของตน โดยการแสวงหาข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546, หน้า 48) กล่าวว่า การประเมินตนเอง หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้ควบคุม ตรวจสอบคุณภาพในโรงเรียน โดยมุ่งให้ทุกคนได้ประเมินการทำงานของตนเองในลักษณะของการตรวจสอบที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินตามภารกิจของตนเอง ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนการปฏิบัติงานของโรงเรียนนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, หน้า 32) กล่าวว่า การประเมินตนเอง หมายถึง กิจกรรมหนึ่งที่ใช้สำหรับทบทวนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหรือผลของการดำเนินการเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

สมคิด พรหมจ้อย และสุพักตร์ พิบูลย์ (2548, หน้า 64) กล่าวว่า การประเมินตนเอง หมายถึง กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานที่กระทำโดยบุคคลในหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงานและควรทำเป็นกิจกรรมหนึ่งในขั้นตอนและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประเมินตนเอง หมายถึง การตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานตนเอง ที่กระทำโดยบุคคลในหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง



### วัตถุประสงค์ของการประเมินตนเอง

การประเมินตนเองของสถานศึกษา เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานตนเอง ที่กระทำโดยบุคคลในหน่วยงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด เป็นกระบวนการดำเนินงานที่จะต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สมคิด พรหมจ้อย (2544, หน้า 64) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประเมินตนเองว่าควรมี 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนแรกเป็นการพัฒนาระบบประเมินตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

- (1) สร้างความตระหนักในความสำคัญของการประเมินตนเอง
- (2) การบรรยายงาน
- (3) การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินตามภารกิจ
- (4) การดำเนินการประเมินตนเอง
- (5) การนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงงาน

ขั้นตอนที่สอง เป็นการประเมินผลการใช้ระบบการประเมินตนเอง

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้กำหนดขั้นตอนการประเมินตนเองของโรงเรียนไว้ดังนี้

(1) มีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว กำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน ขอบข่ายของการประเมิน ระยะเวลา รูปแบบวิธีการประเมิน และที่สำคัญ คือ เกณฑ์การประเมิน

(2) ดำเนินการประเมินอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ สอดแทรกกิจกรรมการประเมินในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ สร้างบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย ใช้วิธีการประเมินทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

(3) นำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง มีการบันทึกผลการปรับปรุงแก้ไข และรายงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 47) ได้เสนอแนวคิดว่าการประเมินตนเองของสถานศึกษาว่า ควรประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

(1) การเตรียมความพร้อม ด้านบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ รวมทั้งตั้งคณะทำงานการประเมินผลภายในสถานศึกษา และกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ

(2) การศึกษาสภาพและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

(3) การทำความเข้าใจกับบุคคลในสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

(4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน มาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน

(5) การกำหนดกรอบการประเมิน

(6) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน

(7) การกำหนดวิธีการที่ใช้ในการประเมิน

(8) การวิเคราะห์ข้อมูล

(9) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา

(10) แนวทางการพัฒนาสถานศึกษา

(11) การทำรายงานผลการประเมินตนเอง

(12) การใช้ประโยชน์จากการประเมินตนเอง

ในการประเมินตนเองของสถานศึกษา จะต้องเน้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายตระหนักในความจำเป็นของการประกันคุณภาพ ตระหนักในปัญหาหรือคุณภาพงานของสถานศึกษาในปัจจุบัน และจะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีบทบาทร่วมคิด ร่วมวางแผนให้มากที่สุด เน้นการวางแผนเป็นทีม ดังนั้นองค์ประกอบของการประเมินตนเองของสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติงานให้มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และสามารถตรวจสอบโดยบุคคลที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน องค์กรท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยใช้องค์ประกอบด้านมาตรฐานการศึกษา ความต้องการของชุมชน ธรรมนูญโรงเรียน แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นกรอบการประเมินตนเองในการนำไปใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้กระบวนการประเมินตนเองนำไปสู่การสรุปผลการดำเนินงานเพื่อรายงานหรือขอความช่วยเหลือ สนับสนุนและการตรวจสอบจากภายนอกและการวางแผนการตรวจสอบและการสร้างมาตรฐานการทำงานต่อไป

## การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

### ความเป็นมาในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การจัดการศึกษาในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร จัดตั้งครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2472 ในรูปแบบของโรงเรียนราษฎร์ที่วัดมเหยงคณ์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2430 มีการขยายการจัดการศึกษา โดยจัดตั้งองค์การรับผิชอบเป็นกรมศึกษาธิการและเป็นกระทรวงธรรมการเมื่อปี พ.ศ. 2435 ในปี พ.ศ. 2441 ได้มีโครงการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมการศึกษาธิการจัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลัง

ได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไปถึงระดับตำบลระหว่างปี พ.ศ. 2454 ถึง พ.ศ. 2475 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 3 กระทรวง คือ

(1) กระทรวงนครบาล รับผิดชอบที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนกลาง

(2) กระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบที่จัดการศึกษาในส่วนภูมิภาค

(3) กระทรวงธรรมการ ทำหน้าที่ประสานงานให้การจัดการศึกษาในส่วนภูมิภาค กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครองนครหลวงกรุงเทพมหานคร องค์กรการบริหารนครหลวงกรุงเทพมหานคร เทศบาลนครหลวงกรุงเทพมหานคร ตลอดจนสุขาภิบาลต่างๆ ในนครหลวงกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยการปกครองเดียวกัน คือ กรุงเทพมหานคร รวมถึงการรับโอนการจัดการศึกษาจากหน่วยงานที่บูรรวมกันระบบการบริหารการศึกษากรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทหนึ่งคือการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนในท้องถิ่น โดยระบบการบริหารการศึกษากรุงเทพมหานคร มีสายการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนี้

(1) สำนักงานศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการศึกษา โดยมีส่วนราชการ ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา และหน่วยศึกษานิเทศก์

(2) กลุ่มเขต (โซน) เป็นการรวมเขตที่มีสภาพท้องถิ่น สภาพการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจใกล้เคียงจัดเป็นกลุ่มเขต และมีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครกระจายอยู่ทุกเขตจำนวน 6 กลุ่มเขต ได้แก่

(2.1) กลุ่มเขตกรุงเทพกลาง มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 41 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตพระนคร สำนักงานเขตดุสิต สำนักงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย และสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ สำนักงานเขตดินแดง สำนักงานเขตห้วยขวาง สำนักงานเขตพญาไท สำนักงานเขตราชเทวี และสำนักงานเขตวังทองหลาง

(2.2) กลุ่มกรุงเทพใต้ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 59 โรงเรียน ประกอบด้วย สำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตปทุมวัน สำนักงานเขตบางรัก สำนักงานเขตสาทร สำนักงานเขตบางทองหล่อ สำนักงานเขตยานนาวา สำนักงานเขตคลองเตย สำนักงานเขตวัฒนา สำนักงานเขตพระโขนง สำนักงานเขตสวนหลวง สำนักงานเขตบางนา และสำนักงานเขตประเวศ

(2.3) กลุ่มกรุงเทพเหนือ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 46 โรงเรียน ประกอบด้วย สำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตจตุจักร สำนักงานเขตบางซื่อ สำนักงานเขตลาดพร้าว สำนักงานเขตบางคอแหลม สำนักงานเขตหลักสี่ สำนักงานเขตดอนเมือง สำนักงานเขตสายไหม สำนักงานเขตบางเขน

(2.4) กลุ่มกรุงเทพตะวันออก มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 115 โรงเรียน ประกอบด้วย สำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตบางกะปิ สำนักงานเขตสะพานสูง สำนักงานเขตบึงกุ่ม สำนักงานเขตคันนายาว สำนักงานเขตลาดกระบัง สำนักงานเขตมีนบุรี สำนักงานเขตหนองจอก สำนักงานเขตคลองสามวา

(2.5) กลุ่มกรุงธนเหนือ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 89 โรงเรียน ประกอบด้วย สำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตธนบุรี สำนักงานเขตคลองสาน สำนักงานเขตจอมทอง สำนักงานเขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตบางพลัด สำนักงานเขตตลิ่งชัน สำนักงานเขตทวีวัฒนา

(2.6) กลุ่มกรุงธนใต้ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 69 โรงเรียน ประกอบด้วย สำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตภาษีเจริญ สำนักงานเขตบางแค สำนักงานเขตหนองแขม สำนักงานเขตบางขุนเทียน สำนักงานเขตบางบอน สำนักงานเขตราษฎร์บูรณะ สำนักงานเขตทุ่งครุ

(3) สำนักงานเขต ทั้ง 50 เขต สำนักงานเขตโดยฝ่ายการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไป การเงินและพัสดุ การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 งานกิจการนักเรียน การบริหารบุคคล การนิเทศและตรวจเยี่ยม โรงเรียน งานสนับสนุนวิชาการและการประสานงานวิชาการ ดำเนินงานศูนย์วิชาการเขตและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

(4) โรงเรียน เป็นหน่วยปฏิบัติการในการจัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นปฐมวัยและขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาเด็กให้มีคุณภาพตามที่พึงประสงค์ ซึ่งขณะนี้ มีจำนวนทั้งหมด 435 โรงเรียน

นอกจากนี้ กรุงเทพมหานครยังมีองค์การที่จัดตั้งภายในเพื่อเสริมระบบการจัดการศึกษาตามสภาพท้องถิ่น เพื่อให้ผลิตนักเรียนที่ตอบสนองต่อท้องถิ่นและความต้องการชุมชนได้อย่างเหมาะสมหลายองค์กร ได้แก่

(5) ศูนย์วิชาการเขต เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในการระดมทรัพยากรบุคคลภายในสำนักงานเขตมาร่วมรับผิดชอบพัฒนาการศึกษาและรับผิดชอบกิจกรรมทางการศึกษาใน

ระดับเขตแบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน ฝ่ายวิจัยและประเมินผล และฝ่ายกิจกรรม โดยมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน

(6) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามนัยมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งต้องการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง จึงกำหนดให้มีผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ได้ออกกำหนดให้หมายถึงสมาชิกสภาเขต) ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน

(7) เครือข่ายโรงเรียนเป็นการรวมกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกันจำนวน 4-5 โรงเรียน เป็น 1 เครือข่าย มีทั้งหมด 80 เครือข่าย โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายจะร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาในกลุ่ม โดยร่วมกันพัฒนาโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า

### **บทบาทหน้าที่ด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร**

กรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นทั้งนครหลวงของประเทศไทยและเป็นการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีระเบียบการปกครองตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร รองรับโครงสร้างของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่สภากรุงเทพมหานครและฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และ รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนมีหน้าที่จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน มีหน้าที่จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็นเขต และแต่ละเขตแบ่งออกเป็นแขวง

บทบาทหน้าที่ของกรุงเทพมหานครในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดนโยบาย คู่มือมาตรฐาน กำกับติดตามดูแล สนับสนุนทรัพยากร ซึ่งกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการจัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบดังนี้

(1) การจัดในรูปแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็กหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชนซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัย ซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

(2) การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต

(3) การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยแพทยศาสตร์ และวิทยาลัยการแพทย์ ในความรับผิดชอบของสำนักงานแพทย์

(4) การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร และจัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครมีดังนี้

สำนักงานการศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษา โดยน่านโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป ให้สำนักงานเขตและโรงเรียน ดำเนินการ สำนักงานศึกษาแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 7 หน่วยงาน คือ สำนักงานเลขานุการกองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์ กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานการศึกษา รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำและพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางเครือข่ายการเรียนรู้ด้านการศึกษานำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานเขต มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการสามัญ ข้าราชการครูและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รับผิดชอบการปฏิบัติราชการภายในเขต เป็นหน่วยงานที่น่านโยบายของกรุงเทพมหานครมาปฏิบัติให้เกิดผลโดยตรงต่อประชาชน ประกอบด้วย 11 ฝ่าย คือ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล ฝ่ายรายได้ ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ฝ่ายการคลัง ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม ฝ่ายเทศกิจ ฝ่ายการศึกษาและโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

บทบาทหน้าที่ของโรงเรียน มีดังนี้

- (1) กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี
- (2) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- (3) จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- (4) บริหารงานตามที่ได้รับมอบหมายด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

- (5) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (6) จัดทำรายงานประจำปีของสถานศึกษา
- (7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่

เกี่ยวข้อง

วิสัยทัศน์ด้านการศึกษา

โครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ โดยมีสำนักการศึกษาเป็นผู้ประสานและพัฒนาโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร ทั้ง 436 โรงเรียน ผ่านการบังคับบัญชาของสำนักงานเขต โดยกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการศึกษาดังนี้ “กรุงเทพฯ ของเรา เยาวชนและทุกวัยมีความรู้คู่คุณธรรม”

### การจัดการศึกษาตามกรอบนโยบายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การประเมินมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2555 มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนและเป็นการกระตุ้นให้โรงเรียนและเป็นการกระตุ้นให้โรงเรียนพัฒนาการบริหารและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ โดยมีเป้าหมายให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 436 โรงเรียนได้รับการประเมินคุณภาพมาตรฐานครบทุกโรงเรียน

เพื่อเป็นการกระตุ้นให้โรงเรียนพัฒนาการบริหารและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง จนประสบความสำเร็จ โรงเรียนสามารถผลงคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนอย่างยั่งยืนตลอดจนสร้างสรรค์กิจกรรมทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง สำนักการศึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการติดตามตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนตามโครงการประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณพ.ศ.2555 อันจะทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพมาตรฐานที่ยั่งยืน ได้รับการยอมรับจากสังคม การประกันคุณภาพภายในของกรุงเทพมหานครเป็นระบบ และมีคุณภาพได้ปรับเปลี่ยนกรอบประเด็น ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียน โดยยังคงกำหนดกรอบใหญ่ๆในการประเมินไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

## 1. องค์ประกอบด้านการจัดการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 1 ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา

คำอธิบาย ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา หมายถึง การบริหารและการปฏิบัติงานในภารกิจหลักของการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ให้ครบถ้วนถูกต้องเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

### ด้านงานวิชาการ

คำอธิบาย ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาด้านวิชาการ หมายถึง โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่มีองค์ประกอบครบถ้วนสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง บริบทของโรงเรียนและท้องถิ่น มีหน่วยการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด มีการส่งเสริมสนับสนุนนิเทศและกำกับติดตามเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องประเด็นการตรวจสอบ

#### (1) การพัฒนาหลักสูตร

(1.1) หลักสูตรสถานศึกษามีองค์ประกอบถูกต้องครบถ้วนและได้รับการเห็นชอบจากประธาน คณะกรรมการสถานศึกษา

(1.2) หลักสูตรสถานศึกษามีความสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง

(1.3) หลักสูตรสถานศึกษามีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและ

ท้องถิ่น

(1.4) หลักสูตรสถานศึกษาได้รับการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่อง

#### (2) การจัดการเรียนรู้

(2.1) หน่วยการเรียนรู้ตอบสนองหลักสูตรแกนกลางได้อย่างครบถ้วน

(2.2) แผนการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัด

(2.3) กิจกรรมการเรียนรู้ตอบสนองจุดประสงค์การเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งด้าน

ความรู้ ทักษะ กระบวนการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

#### (3) สื่อการเรียนมีความหลากหลาย เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนรู้

(3.1) ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย

(3.2) มีการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนตามผลการประเมิน

#### (4) การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

(4.1) แผนงานหรือโครงการตอบสนองการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

(4.2) เครื่องมือ อุปกรณ์ เอกสารงานวิชาการสำหรับครูมีเพียงพอ



- (4.3) การจัดแหล่งเรียนรู้ต่างๆ มีความหลากหลายและเหมาะสม
- (4.4) สื่อการเรียนรู้สำหรับนักเรียนมีคุณภาพและเพียงพอกับจำนวนนักเรียน
- (4.5) การพัฒนาครูด้านงานวิชาการมีความหลากหลายและต่อเนื่อง
- (4.6) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียนมีการนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

(5) การนิเทศและกำกับติดตาม

- (5.1) แผนการนิเทศการจัดการเรียนรู้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- (5.2) การตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้มีความสม่ำเสมอ
- (5.3) ผลการนิเทศการจัดการเรียนรู้ของครูทุกคนมีความต่อเนื่อง
- (5.4) การนำผลการตรวจสอบและประเมินไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

**ด้านงานงบประมาณ**

คำอธิบาย ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาด้านงานงบประมาณ หมายถึง โรงเรียนมีกระบวนการบริหารงานงบประมาณที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยดำเนินการในรู้คณะกรรมการ คำนึงถึงการจัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณที่ตอบสนองความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนอย่างครบถ้วนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน

**ประเด็นการตรวจสอบ**

- (1) คณะกรรมการบริหารงบประมาณและการเงินมีตัวแทนครูร่วมเป็นกรรมการ
- (2) การจัดทำแผนบริหารงานงบประมาณมีการจัดลำดับความสำคัญ
- (3) แผนบริหารงานงบประมาณได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา
- (4) การใช้งบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์กำหนดเวลา
- (5) การรายงานผลการดำเนินงานด้านงบประมาณมีความชัดเจนและเปิดเผย

**ด้านงานบุคคล**

คำอธิบาย ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาด้านงานบุคคล หมายถึง โรงเรียนมีแผนภูมิการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน บุคลากรปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรรักและศรัทธาในวิชาชีพ ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

**ประเด็นการตรวจสอบ**

- (1) แผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารมีความชัดเจนเป็นปัจจุบัน
- (2) การมอบหมายงานสอดคล้องกับวุฒิหรือความสามารถหรือความถนัด

ทุกฝ่าย

(3) การพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและครอบคลุมบุคลากร

(4) การพัฒนาบุคลากรตอบสนองความต้องการของบุคลากร

(5) การสรุปรายงานผลการศึกษายอบรมมีความชัดเจน

(6) บุคลากรมีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ

(7) บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### การบริหารทั่วไป

คำอธิบาย ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาด้านงานบริหารทั่วไป หมายถึง โรงเรียนมีแผนบริหารงานทั่วไปที่ครอบคลุมภารกิจที่รับผิดชอบ มีปฏิทินปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีโครงการ กิจกรรมที่ส่งผลต่อผู้เรียนอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

#### ประเด็นการตรวจสอบ

(1) แผนงานบริหารทั่วไปครอบคลุมภารกิจที่รับผิดชอบเช่น ระบบสารสนเทศ งานธุรการ งานกิจการนักเรียน งานประกันคุณภาพ งานอาคารสถานที่ งานการควบคุมภายใน เป็นต้น

ชัดเจน

(2) ปฏิทินปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและมีความ

(3) การจัดทำโครงการ กิจกรรมที่ส่งผลต่อผู้เรียนอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

(4) การติดตามประเมินโครงการ กิจกรรมมีความต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน

(5) บรรยากาศ สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ภายในโรงเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้

## 2. องค์ประกอบด้านผลที่เกิดกับนักเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนมีความสามารถในการอ่าน

คำอธิบาย นักเรียนมีความสามารถในการอ่าน หมายถึง นักเรียนมีพัฒนาการในการอ่านดีขึ้น

#### ประเด็นการตรวจสอบ

(1) มีการรายงานสภาพการอ่านเป็นประจำทุกเดือนตลอดปีการศึกษา

(2) มีโครงการ กิจกรรม งานวิจัย แก้ไขปัญหาการอ่าน

(3) มีร่องรอยการดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรม งานวิจัย แก้ไขสภาพการอ่าน

(4) มีการดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรม งานวิจัย แก้ไขสภาพการอ่านอย่าง

ต่อเนื่อง

(5) จำนวนนักเรียนที่มีปัญหาด้านการอ่านลดลง

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนมีความสามารถในการคิดและเขียน

คำอธิบาย นักเรียนมีความสามารถในการคิดและเขียน หมายถึง นักเรียนสามารถพิจารณาเรื่องราว แยกแยะ ข้อมูล ระบุข้อดี ข้อเสีย เหตุและผลที่เกิดขึ้นจากเรื่องที่อ่าน และสามารถคิดเป็นระบบนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ และเสนอความคิดเห็นต่างๆ ด้วยการเขียนได้อย่างเหมาะสม

ประเด็นการตรวจสอบ

- (1) องค์ความรู้ สาระสำคัญของเรื่องที่อ่าน
- (2) การเชื่อมโยงประสบการณ์กับเรื่องที่อ่าน
- (3) การสรุปแนวคิดในการนำไปใช้

ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้

คำอธิบาย นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้ หมายถึง นักเรียนสามารถบูรณาการความรู้ที่ได้จากการเรียน ทักษะที่ได้รับการฝึกฝน และคุณลักษณะบางประการที่ได้รับ การปลูกฝัง ไปใช้ในการพิจารณาเรื่องราว แยกแยะข้อมูล ระบุข้อดีข้อเสียและเหตุผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ในชีวิตประจำวันและสามารถคิดเป็นระบบไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือวิธีแก้ปัญหา ได้อย่างเหมาะสม

ประเด็นการตรวจสอบ

- (1) โครงการ ชิ้นงาน ของนักเรียนที่มุ่งแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันหรือสร้างสรรค์องค์ความรู้ที่เกิดจากความคิดของนักเรียนหรือกลุ่ม
- (2) นักเรียนมีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลายในการทำโครงการ ชิ้นงาน
- (3) นักเรียนบอกประโยชน์ที่ได้จากการทำโครงการ ชิ้นงาน
- (4) โครงการ ชิ้นงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (5) นักเรียนมีทักษะในการนำเสนอ

ตัวชี้วัดที่ 4 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ตามหลักสูตร

คำอธิบาย นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ตามหลักสูตร หมายถึง นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีและมีพัฒนาการทางการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระ

ประเด็นการตรวจสอบ

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-Net) ปีการศึกษา 2554 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ หรือ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ตัวชี้วัดที่ 5 นักเรียนเป็นเด็กดี

คำอธิบาย นักเรียนเป็นเด็กดี หมายถึง ตั้งใจเรียน ไม่ขาดเรียน ไม่มาสาย รวมทั้งมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร เช่น การช่วยเหลืองานโรงเรียน ช่วยทำความสะอาดสถานที่เป็นส่วนรวม เป็นต้น

ประเด็นการตรวจสอบ

(1) จำนวนนักเรียนไม่ขาดเรียน ไม่มาสาย

(2) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรเฉพาะคุณลักษณะ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ และมีจิตสาธารณะ

ตัวชี้วัดที่ 6 นักเรียนมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์

คำอธิบาย นักเรียนมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ หมายถึง นักเรียนมีน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์ของกรมอนามัย สามารถป้องกันตนเองจากโรคภัยไข้เจ็บและอุบัติเหตุ

ประเด็นการตรวจสอบ

(1) นักเรียนมีน้ำหนัก ส่วนสูง ตามเกณฑ์ของกรมอนามัย

(2) จำนวนนักเรียนที่ไม่เจ็บป่วย หรือมีอุบัติเหตุ

ตัวชี้วัดที่ 7 นักเรียนมีความร่าเริง แจ่มใส ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อย่างมีความสุข

คำอธิบาย นักเรียนมีความร่าเริง แจ่มใส ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อย่างมีความสุข หมายถึง นักเรียนมีความร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ ร่วมกิจกรรมกับเพื่อน

ประเด็นการตรวจสอบ

(1) นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในห้องเรียนอย่างมีความสุข

(2) นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนๆ

(3) นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นนอกห้องเรียนอย่างมีความสุข สนุกสนาน

(4) นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนหลังรับประทานอาหารกลางวัน

(5) นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์กับครูและเพื่อนอย่างมีความสุข

### 3. องค์ประกอบด้านการเสริมความเข้มแข็งของสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 1 อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

คำอธิบาย อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา หมายถึง ตัวชี้วัดที่ประเมินผลผลิตตามปรัชญา วิสัยทัศน์พันธกิจ รวมทั้งความสำเร็จจุดเน้น และจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเอกลักษณ์ของแต่ละสถาบัน โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด

### ประเด็นการตรวจสอบ

(1) อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของผู้เรียน มีคุณลักษณะตามปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจตามที่สถานศึกษากำหนด

(2) โครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามอัตลักษณ์และเอกลักษณ์

(3) นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการ

(4) รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน

(5) โฉร่างวิสัยประกาศเกียรติคุณ หนังสือเชิดชูเกียรติ เอกสารหลักฐานต่างๆ แสดงถึงการได้รับการยอมรับ ยกย่อง เป็นแบบอย่างปฏิบัติที่ดีในการขับเคลื่อน อัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์จากภายในหรือนอกสถานที่

#### ตัวชี้วัดที่ 2 การประกันและพัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา

คำอธิบาย การประกันและพัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายใน โดยมีการวางแผนตรวจสอบทบทวน และปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในภาพรวมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการรายงานผลต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน

### ประเด็นการตรวจสอบ

(1) ความสอดคล้องชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(2) การกำกับควบคุมงานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(3) การติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

(4) การนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### ตัวชี้วัดที่ 3 การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

คำอธิบาย การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน หมายถึง การขับเคลื่อนของภาคส่วนต่างๆ ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

### ประเด็นการตรวจสอบ

(1) การมาร่วมกิจกรรมกับโรงเรียนของผู้ปกครอง กิจกรรมที่โรงเรียนจัดทุกครั้ง มีผู้ปกครองมาร่วมตามความคาดหวังของโรงเรียน

(2) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา โรงเรียนมีเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาตั้งแต่ 4 เครือข่ายขึ้นไป และแต่ละเครือข่ายมีกิจกรรมสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างน้อย 2 กิจกรรมต่อปี

(3) การระดมทรัพยากรทางการศึกษา โรงเรียนมีภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือวิทยากรมาช่วยสอนให้ความรู้กับครูหรือนักเรียน ได้รับบริจาคสิ่งของหรือเงิน และมีการจัดกิจกรรมระดมทรัพยากร

(4) การประสานความร่วมมือกับชุมชน โรงเรียนไปร่วมกิจกรรมในชุมชนตั้งแต่ 5 กิจกรรมขึ้นไป

(5) การมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมเพื่อพิจารณาในการวางแผนการศึกษา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศไทย

สุชิน บุญพร้อม (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ท่าตมของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการศึกษา พบว่า โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากและมากที่สุดทุกด้านและมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง คือ ด้านส่วนตัว ได้แก่ อาชีพ 1) ความสามารถในการบริหารบุคคลและพัฒนาบุคลากร 2) ความรู้เรื่องในกฎระเบียบเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและพัสดุ 3) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการบริหารการศึกษานโยบายการศึกษา 4) ความสามารถในการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน 5) ความรู้ความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายของการจัดการศึกษา

ศิริวรรณ เสนารักษ์ (2549, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการ โรงเรียนวิถิพุทธในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานการศึกษาปราชินบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก 2) การดำเนินการโรงเรียนวิถิพุทธผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการ โรงเรียนวิถิพุทธทั้ง 6 ชั้น ได้แก่ ชั้นเตรียมการ ชั้นดำเนินการจัดสภาพและองค์ประกอบ ชั้นดำเนินการพัฒนาผู้เรียนและ บุคลากรตามระบบไตรสิกขา ชั้นดูแลสนับสนุนใกล้ชิด ชั้นปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่อง ชั้นประเมินผลและเผยแพร่ผลดำเนินการอยู่ในระดับมาก 3) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์สัมพันธ์กับ

การดำเนินการ โรงเรียนวิถีพุทธในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี  
ได้ร้อยละ 49

ประพิน เกษรางกูล (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า คุณลักษณะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี  
เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า ด้านการเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ด้านการเน้น  
คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์มีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมี  
วิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดีด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง  
ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง มีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

Kreitton (อ้างถึงใน พรารภ หลงสมบุญ, 2552, หน้า 56) ได้แยกแยะคุณลักษณะผู้นำ  
โดยเน้นว่าลักษณะผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการ คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะ  
จูงใจผู้พบเห็น 3) มีใจเขื่ออกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันท่วงที 6) เป็น  
กลางโดยไม่เอนเอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้รำเริงมองโลกในแง่ดี  
10) เจริญใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น  
14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด 16) รักงานที่ทำ 17) ไม่  
หมดกำลังใจง่าย ๆ 18) มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคำนึง 20)  
ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา 21) ต้องมีศีลธรรม

Magnuson (อ้างถึงใน พรารภ หลงสมบุญ, 2552, หน้า 57) ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะของ  
ผู้บริหารพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนนั้น  
ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งในด้านส่วนตัวและลักษณะด้านวิชาชีพ ดังนี้ 1) คุณลักษณะส่วนตัว  
ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความรู้ มีอารมณ์มั่นคง เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความมั่นคงคือ คงเส้นคงวา  
และมีความเห็นใจผู้อื่น 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความรู้ในการ บริหารดี รู้จักที่จะ  
มอบหมายงาน มีการวางแผนและจัดหน่วยงานได้ดี สามารถทำงานกับผู้อื่น ได้ และรู้จักใช้อำนาจ  
อย่างเหมาะสม

Eakin (อ้างถึงใน ประพิน เกษรางกูล, 2552, หน้า 89) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ  
ของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุย พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และ  
คุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีและทำให้ประสบผลสำเร็จคือ ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด มีไหว  
พริบเฉียบแหลม มีความยืดหยุ่นในหน้าที่ มีความเข้าใจในระบบครอบครัวของผู้ร่วมงานแต่ละคน  
ส่วนการสื่อสารและเป็นฟังที่ดีนั้น ผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับสุดท้าย

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและนอกประเทศ สรุปได้ว่า  
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่วนมากมีพฤติกรรม ด้านคุณธรรม ด้านการครองเรือน ด้านครองคน  
ครองงาน ในระดับมากเกือบทุกด้าน นั้นในการบริหารถ้าผู้บริหารขาดความยุติธรรม ขาดความ  
เที่ยงตรงแล้วย่อมจะเกิดความไม่เรียบร้อย และจะต้องมีคุณธรรมประจำใจ มีการเกื้อหนุนและเป็น  
ที่พึ่งของผู้ใต้บัญชาได้ มีจิตใจที่อดทน หนักแน่น มีความรอบรู้ มีไหวพริบปฏิภาณ มองกาลไกล  
คิดให้ถี่ถ้วน และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี