

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โดย

วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-464-551-2

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

DESIRABLE TRAITS OF ADMINISTRATORS IN THE
OFFICE OF EDUCATIONAL SERVICE AREA

By

มหาวิทาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธ์
Wirat Jansuwan

A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2004

ISBN 974-464-551-2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง “ คุณลักษณะที่พึง
ประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” เสนอโดย นายวิรัตน์ จันทร์สุวรรณ เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีรวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.....

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

อาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

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

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

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

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

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

K 43461126 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร/สำนักเขตพื้นที่การศึกษา

นายวิรัตน์ จันทรสุวรรณ : คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักเขตพื้นที่การศึกษา (DESIRABLE TRAITS OF ADMINISTRATORS IN THE OFFICE OF EDUCATIONAL SERVICE AREA) อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ : อ. ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์.103 หน้า. ISBN 974-464-551-2

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อทราบความแตกต่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 276 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนวคิดของคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาแห่งรัฐทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ค่าร้อยละ การจัดอันดับ (rank order) ทดสอบความแตกต่างด้วยการทดสอบ โดยวิธีการของ แมน-วิทนี ยู (Mann and Whitney U)

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูเรียงตามลำดับดังนี้ การมีภาวะผู้นำด้านการศึกษา ความสามารถในการวางแผน และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีภาวะผู้นำชุมชน และการมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3 ไม่แตกต่างกัน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2547

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์.....

K43461126 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD : DESIRABLE TRAITS OF ADMINISTRATORS IN THE OFFICE OF EDUCATIONAL SERVICE AREA

WIRAT JANSUWAN : DESIRABLE TRAITS OF ADMINISTRATORS IN THE OFFICE OF EDUCATIONAL SERVICE AREA. MASTER'S REPORT ADVISOR : PRASERT INTARAK, Ed.D. 103 pp. ISBN 974-464-551-2

The purposes of this study were to find 1) desirable traits of the administrators in the Office of Educational Service Area, and 2) the comparison of desirable traits of the administrators in the Office of the Educational Service Area according to the viewpoints of the administrators and the teachers. The samples comprised 276 administrators and teachers Suphan Buri Educational Service Area III. The instrument employed in collecting data was a questionnaire on desirable traits of the administrators in the office of Educational Service Area according on the viewpoints of the expert commission on the training and development of the administrators of Tasmania,Australia, and the Institute of the Educational Administrators' Development, Education Ministry. The statistics used in the research were frequency, percentage, rank order, and Mann and Whitney U's Approach

The findings revealed as follows.

1. The desirable traits of the administrators in the Office of Educational Service Area according to the viewpoints of the administrators and the teachers ranged in the following order : educational leadership,capability of planning,and measurable responsibility, personal efficiency,capability of working with others,community leadership,and leadership in religion, culture, and ethics.

2. There was no difference in the desirable traits of the administrators in the Office of Educational Service Area according to the viewpoints of the administrators and those of the teachers in the Office of Suphan Buri Educational Service Area III.

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University, Academic Year 2004

Student's signature.....

Master's Report Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากท่านอาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร และอาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผู้บริหาร สถานศึกษาและข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้อำนวยความสะดวกและให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบคุณท่านคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ให้ความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนแนวคิดและแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความกรุณาจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือในการวิจัยได้แก่ ดร. วรวิณี ไทยานันท์ นายเอื้อ เปลี้นดิษฐ์ นางมณฑิรา ชุนวงษ์ นางนิตยา ทองไทย และนางสาวบังอร สันถนพิพัฒน์ จึงขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย ประโยชน์ที่พึงได้จากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณของ บรรพบุรุษและบูรพาจารย์ของผู้วิจัยที่ได้อบรมสั่งสอนให้ผู้วิจัยสามารถดำรงตนและมานะ พยายามศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จด้วยดีเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหา.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
โครงสร้างและระบบบริหารการศึกษา.....	13
หลักการจัดการศึกษา.....	13
โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.....	15
การจัดองค์การบริหารในเขตพื้นที่การศึกษา.....	19
หลักการดำเนินการของเขตพื้นที่การศึกษา.....	20
บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	21
การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	27
การบริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคมที่ดี.....	29

บทที่	หน้า
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร.....	30
คุณลักษณะผู้นำ.....	31
ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน.....	33
ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น.....	38
การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา.....	42
ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้.....	48
การมีภาวะผู้นำชุมชน.....	53
การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม.....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
งานวิจัยต่างประเทศ.....	59
งานวิจัยในประเทศ.....	61
3 การดำเนินงานวิจัย.....	69
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	69
ระเบียบวิธีวิจัย.....	70
แผนแบบการวิจัย.....	70
ประชากร.....	71
กลุ่มตัวอย่าง.....	71
ตัวแปร.....	72
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	73
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	73
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	74
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	78

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3	80
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	83
สรุปผลการวิจัย.....	83
อภิปรายผล.....	84
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	88
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	88
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	89
บรรณานุกรม.....	90
ภาคผนวก.....	96
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	97
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	101
ประวัติผู้วิจัย.....	103

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	71
2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	77
3 แสดงความคิดเห็นลำดับความสำคัญคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมของผู้บริหารและครู.....	79
4 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.....	81

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	10
2 ขอบเขตของการวิจัย.....	11
3 โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.....	18
4 แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร-ผู้นำที่สามารถ.....	40
5 บทบาทและความรับผิดชอบของเขตพื้นที่การศึกษาในการช่วยเหลือ โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ.....	44
6 บทบาทและความรับผิดชอบของเขตพื้นที่การศึกษา.....	45

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

สังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเข้าสู่สังคมแห่งโลกาภิวัตน์ ประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงหลายประการ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการศึกษามีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2542 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 ซึ่งเป็นการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบโดยมีจุดมุ่งหมายและหลักการ คือ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ กระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ในการจัดการศึกษาให้ยึดหลักที่ว่าเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ส่วนการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลัก มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ (มาตรา 9)¹ การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย (มาตรา 37)² ใช้หลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งนี้ให้กระทรวงกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (มาตรา 39)³ โดยแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาให้มี คณะกรรมการที่มาจากผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะ

¹ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) (กรุงเทพมหานคร : บุญศิริการพิมพ์, 2545), 6.

² เรื่องเดียวกัน, 22.

³ เรื่องเดียวกัน, 25.

และวัฒนธรรม โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน และ ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับนโยบายและ มาตรฐานการศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัด การศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา(มาตรา38)⁴

ดังนั้นเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตบริหารและการจัดการศึกษาที่กำหนดขึ้นตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ระบุ โดยกฎหมายกำหนดคำใหม่คือ คำว่า “เขตพื้นที่ การศึกษา” จะเป็นจุดรองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางก่อนไปถึงสถานศึกษา ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงใหม่จากเดิมที่เคยเป็นกระทรวง เป็นจังหวัด เป็นอำเภอ และเป็นสถานศึกษา เพื่อเป็นการลดขั้นตอนในการทำงานไปได้ส่วนหนึ่ง ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มมากขึ้นและจะทำให้สนองตอบต่อความต้องการของชุมชนมากขึ้น⁵

บทที่ ๒ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“เขตพื้นที่การศึกษา” (The Educational Service Area) เป็นรูปแบบโครงสร้าง การบริหารการศึกษารูปแบบใหม่ ภายใต้สาระแห่งบทบัญญัติของกฎหมายการศึกษา ที่เรียกว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารการศึกษาโดย ยึดหลักของการมีเอกภาพเชิงนโยบาย หลากหลายในการปฏิบัติ เน้นระบบการกระจายอำนาจและ ยึดหลักการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นเป็นสำคัญ ตามนัยแห่งพระราชบัญญัติในมาตรา 9,37,38,39 และ 40 ทั้งนี้ได้มีการกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีระบบชัดเจนตามกรอบของขอบข่ายงาน และบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพสูงสุดของระบบการบริหารจัดการศึกษา รูปแบบใหม่⁶ กำหนดให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจและหน้าที่ตามที่กำหนดใน

⁴สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไข เพิ่มเติม(ฉบับที่ 2), 22-24.

⁵กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, บันทึกปลัดกระทรวง (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 58.

⁶สุรศักดิ์ ปาเฮ, “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพ”, วารสารข้าราชการครู 21, 1(ตุลาคม-พฤศจิกายน 2543) : 7.

มาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 คือ การกำกับ ดูแล ให้ความเห็นชอบการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา ประสาน ส่งเสริมและ สนับสนุนหน่วยงานทางการศึกษา หรือประสานกับหน่วยอื่น เพื่อทำให้บริการทางการศึกษาทั่วถึง มีคุณภาพ และทำให้การบริการและการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติ ภารกิจ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาจะมีผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและ เลขาธิการ มีหน้าที่นำมติ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอของคณะกรรมการไปปฏิบัติ และคณะกรรมการจึง มีหน้าที่ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา โดยทั้งสองฝ่ายต้องติดต่อประสานงานกันอย่างใกล้ชิดทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็น ทางการ ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายร่วมกันคือทำให้การบริการทางการศึกษาในเขตพื้นที่ทั่วถึง และ มีคุณภาพ ไม่เกิดข้อขัดแย้งระหว่างคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่⁷

มาตรา 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เรื่องการแบ่งส่วนราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการไปตามอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 36 โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และ รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบายแนวทางและแผนปฏิบัติราชการ ของกระทรวงและกำหนดอำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยสรุปคือการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษา แนวทางการใช้หลักสูตรการเรียนการสอนที่ทำให้การจัดการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษามีบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องชัดเจน เพื่อให้คณะกรรมการซึ่ง กำกับ ดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนได้มีการกำหนดบทบาท ของบุคลากรในสังกัดเพื่อให้สถานศึกษาซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบสามารถบริหาร จัดการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา มีอำนาจ วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา แล้วรายงานให้คณะกรรมการทราบ เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแล แต่อีกส่วนหนึ่งเพื่อหาทาง ส่งเสริมและสนับสนุนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เห็นว่าการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สอดคล้อง หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์และนโยบาย ก็ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเสนอ

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือคณะ กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา(กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2547), 4-5.

ความเห็นดังกล่าวให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรับทราบ เพื่อพิจารณาสั่งการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติให้เป็นไปตามการนั้น⁸

การบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาริหารงานโดย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำกับโดยคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนโครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้กำหนดให้มี 4 กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการปฏิบัติการในลักษณะของหน่วยงานกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานทางการศึกษา มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านดังนี้ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้าง (ครูและบุคลากรทางการศึกษา) และรับผิดชอบการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนปฏิบัติราชการ ของกระทรวง และตามกฎหมายระเบียบ หรือคำสั่งอื่นที่เกี่ยวข้อง⁹

จากรูปแบบโครงสร้างใหม่ที่บัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2544 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 การบริหารจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ต้องยึดหลักการมีเอกภาพ ด้านนโยบาย หลากหลายในการปฏิบัติ โดยเน้นการกระจายอำนาจและยึดหลักการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น (ตามมาตรา 9, 37, 38 และ 40)

ปัญหา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย คือ จัดการศึกษาได้ทั่วถึงมีคุณภาพ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ นโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาที่สำนักงานจัดขึ้นต้องทำให้เขตพื้นที่การศึกษารบรรลุเป้าหมาย นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และของกระทรวงศึกษาธิการ เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการจะ ต้องสะท้อนความทั่วถึง คุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้องเป็นเป้าหมายและตัวชี้วัด ความสำเร็จที่มีค่าชัดเจนเฉพาะเจาะจงมีค่าเชิงปริมาณ ที่วัดได้ และมีกำหนดเวลาที่

⁸ เรื่องเดียวกัน, 8-23.

⁹ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา: เพื่อคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2545), 65-66.

ทำให้บรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จต้องไม่เลื่อนลอย¹⁰ และด้วยหลักการที่สำคัญอีกประการหนึ่งของโครงสร้างการบริหารจัดการที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2)คือให้อำนาจตัดสินใจไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมาตรฐานการศึกษาต้องสูงขึ้น สัดส่วนประชากรที่ได้รับการศึกษาต้องสูงขึ้น ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษา มีความยืดหยุ่นและกำหนดรายละเอียดในการดำเนินงานแต่ละเรื่องของตน เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายในทางปฏิบัติได้ แต่เป้าหมายตรงกันคือให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ

การจัดการศึกษาโดยเขตพื้นที่เป็นการจัดการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐานที่จะต้องบริหารจัดการให้การตอบสนองต่อหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษาอย่างแท้จริง และความคาดหวังว่าจะต้องทำให้การจัดการศึกษามีมาตรฐานและคุณภาพที่ใกล้เคียงกันในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา จะเห็นได้ว่าภารกิจของเขตพื้นที่ศึกษานั้นมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญ ที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบทหลากหลายนั้น ผู้บริหารมืออาชีพจึงเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน¹¹ เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหารถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อกระบวนการบริหารเพราะเป็นผู้มีบทบาทและอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ภายในองค์กร ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานโดยเฉพาะ "ภาวะผู้นำ" ในอันที่จะชักจูงโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานให้คล้อยตามต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

คำว่า "มืออาชีพ" (professional) จึงเป็นคำสำคัญต่อบุคลากรทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ลักษณะของการเป็นมืออาชีพย่อมเป็นสิ่งที่คุณคนทุกฝ่ายต่างยอมรับ และคาดหวังไว้ในเกณฑ์ค่อนข้างสูงว่าจะสามารถนำมาซึ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานได้ในที่สุด¹²

¹⁰สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ,คู่มือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา, 7.

¹¹เรื่องเดียวกัน,28.

¹²สุรศักดิ์ ปาเฮ," สุ่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ",28.

ด้วยเหตุผลดังกล่าวคุณลักษณะของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารการศึกษาไทยในยุคปัจจุบันเพราะอนาคตของเขตพื้นที่การศึกษาจะดีเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ที่จะทำให้เจตนาธรรมบรรลุดีวัตถุประสงค์¹³ การพิจารณาสรรหาผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งก็ตามจะต้องได้คนที่ดีมีคุณภาพขึ้นมาเป็นผู้บริหารหรือที่เรียกว่า ผู้บริหารมืออาชีพ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีความพร้อมในทุกด้านเช่น มีภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา แนวใหม่ มีความรู้เชิงวิชาการเป็นที่ยอมรับศรัทธาของคนในเขตพื้นที่นั้นพอสมควร มีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีสุขภาพทั้งร่างกายแข็งแรงและมีจิตใจที่สมบูรณ์¹⁴ สุรศักดิ์ ปาเฮ กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารการศึกษามืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาว่า ต้องมีคุณลักษณะมองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ไวต่อข้อมูลข่าวสาร สามารถจัดระบบการสื่อสารได้ผล สามารถบริหารทรัพยากรบุคคล มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร¹⁵ ถวิล อรัญเวศ ได้กล่าวถึง คุณลักษณะผู้บริหารการศึกษามืออาชีพของเขตพื้นที่ว่า ผู้บริหารจะต้องมีอุดมการณ์ในการบริหารงานอย่างจริงจัง ไม่ทำงานแบบเข้าขามเย็นขามเป็นบุคคลที่กล้าตัดสินใจไวต่อข้อมูล เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ซื่อสัตย์และสร้างผลงาน ประสานสิบทิศ คิดสร้างสรรค์วิธีทำงานใหม่ ๆ ภูมิใจผู้ร่วมงาน ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ และบริหารแบบมีส่วนร่วม¹⁶ และ วีระชัย เสมากดี กล่าวว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ที่จะต้องสร้างทีมงาน ต้องสร้างกระบวนการให้ตรงกัน มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศเชิงบริหาร มีความเข้มแข็งมั่นใจในการทำงาน พยายามขจัดปัญหาให้หมดมากกว่าหลีกเลี่ยงปัญหา¹⁷

¹³ สมพันธ์ พันพฤกษ์ ,การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา [Online], accessed 21 November 2004. Available from http://www.sobkroo.com/ms_2.htm.

¹⁴ วีระศักดิ์ ชมภูคำ, "การจัดการศึกษายุคใหม่..ในเขตพื้นที่", วารสารข้าราชการครู 3(กรกฎาคม-กันยายน 2547) : 5.

¹⁵ สุรศักดิ์ ปาเฮ, "สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ", 72.

¹⁶ ถวิล อรัญเวศ, "นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา", ประชากรศึกษา 51, 3(กรกฎาคม-กันยายน 2547) : 30.

¹⁷ วีระชัย เสมากดี,การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา [Online], accessed 21 November 2004. Available from http://www.sobkroo.com/ms_2.htm.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีพื้นที่ครอบคลุม 4 อำเภอ คือ อำเภอเดิมบางนางบวช อำเภอด่านช้าง อำเภอหนองหญ้าไซ อำเภอสามชูก ทิศเหนือติดต่อกับ จังหวัดชัยนาท และจังหวัดอุทัยธานี ทิศใต้ติดต่อกับอำเภอดอนเจดีย์และอำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี ทิศตะวันออกติดต่อกับจังหวัดสิงห์บุรี ทิศตะวันตกติดต่อกับจังหวัดกาญจนบุรี และจังหวัดอุทัยธานี พื้นที่เป็นที่ราบและที่ราบสูง มีภูเขา อำเภอด่านช้างมีความหนาแน่นของ ประชากรประมาณ 52 คนต่อตารางกิโลเมตร มีพื้นที่เป็นป่าไม้ประมาณ 773,036 ไร่ แต่ผลจาก การบุกรุกป่า เพื่อใช้เป็นที่ดินเกษตรกรรมทำให้กลายเป็นป่าเสื่อมโทรม มีจำนวนสถานศึกษา ทั้งหมด 153 แห่ง จำนวนครู 1,931 คน จำนวนนักเรียนทั้งหมด 37,096 คน สถานศึกษาที่มี สภาพการเดินทางสะดวก 129 แห่ง สถานศึกษาที่มีสภาพการเดินทางไม่สะดวก 24 แห่ง สถานศึกษาที่มีโทรศัพท์ 67 แห่ง สถานศึกษาที่ไม่มีโทรศัพท์ 86 แห่ง สถานศึกษาที่มีระยะ ไกลสุด 150 กิโลเมตร มีชนกลุ่มน้อยสัญชาติ ละว้า พม่า ไทยใหญ่ ลาว มอญ กระเหรี่ยงในเขต อำเภอด่านช้าง¹⁸ จากข้อมูลจะพบว่าเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในสภาพที่ ทุรกันดาร การคมนาคมไม่สะดวก มีชุมชนกลุ่มน้อยหลายเชื้อชาติ มีความแตกต่างกันทั้งลักษณะ พื้นที่ สังคม วัฒนธรรม

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่ การศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ว่าผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีคุณลักษณะเช่นใดที่เหมาะสมสอดคล้องและ เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ ให้สำเร็จได้ตามกระบวนการปฏิรูป การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3
2. เพื่อทราบความแตกต่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3

¹⁸ กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3, ข้อมูล สารสนเทศพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 (มปท, 2547), 5-6. (อัดสำเนา)

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3 เป็นอย่างไร
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 แตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานทางสถิติเพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการบริหารในเชิงระบบซึ่งแคทซ์และคานัน (Katz and Kahn) กล่าวถึงเชิงระบบว่ามีความสัมพันธ์กันคือ ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) สิ่งแวดล้อม (context)¹⁹ ซึ่งตัวป้อนได้แก่ นโยบายและแผนงาน คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา บุคลากร(ผู้บริหาร) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา งบประมาณ ที่ดิน อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ รายงานผลการดำเนินงานทางการศึกษา กระบวนการ ได้แก่ การบริหารงาน บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การนิเทศ ติดตามผล ผลผลิตได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหาร บุคลากรมีประสิทธิภาพ โรงเรียนได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพทางการศึกษา

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ นำ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานของหน่วยงาน ในการบริหารงานผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งความรู้ความสามารถหรืออิทธิพลต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวตนทุกสถานการณ์ ปฏิบัติการ อำนาจการ หรือใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ

¹⁹Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley and Son, 1978), 20.

และศรัทธาจนพร้อมที่จะเชื่อและทำตามอย่างจริงใจด้วยความสมัครใจ จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ²⁰ และนงนุช วงษ์สุวรรณ กล่าวว่าคุณแจดอกสำคัญของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานคือ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำเอง²¹

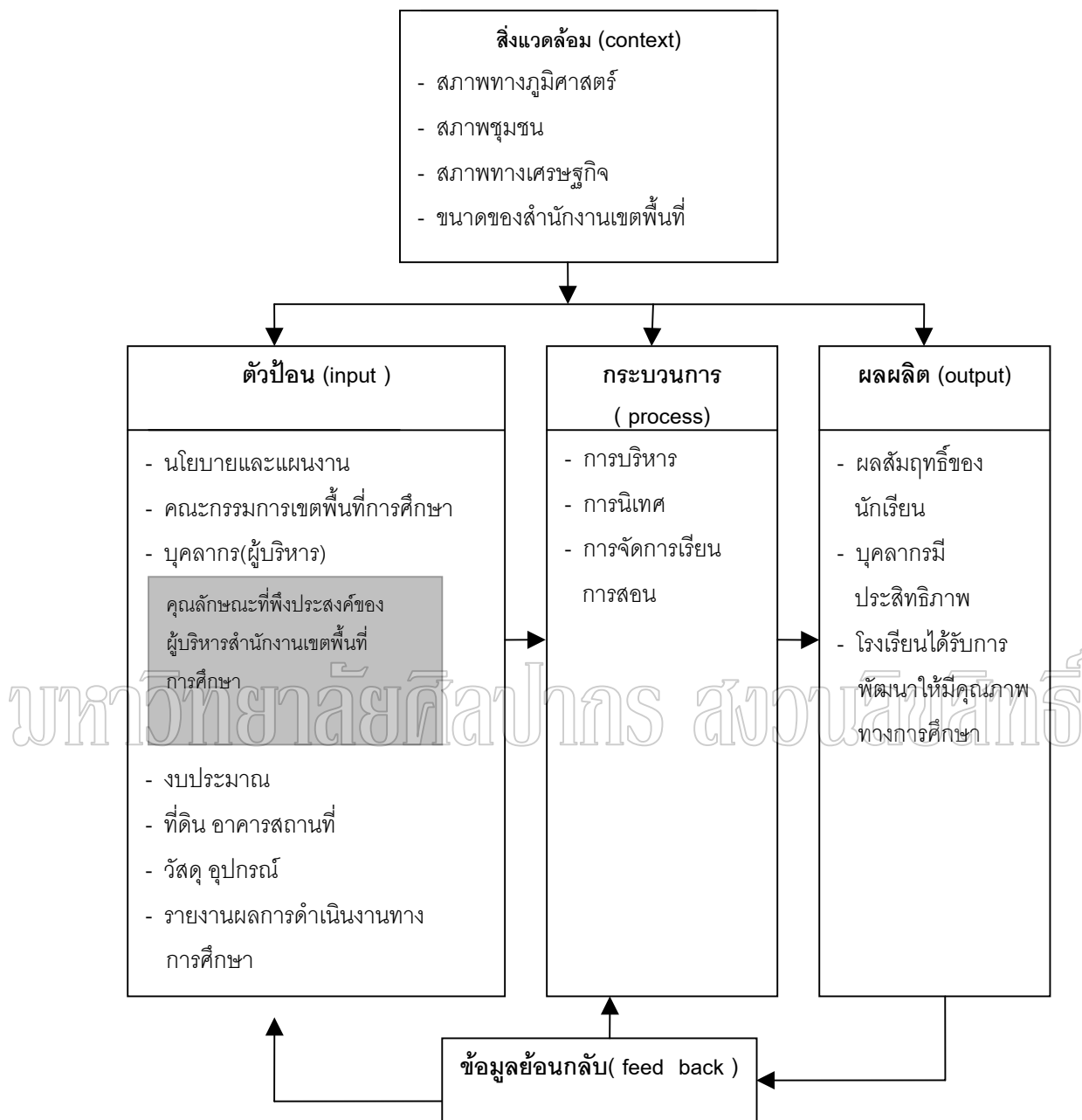
การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงต้องอาศัยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำจากการศึกษาของคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาแห่งรัฐทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการที่ศึกษาไว้เมื่อปี 2543 ตามโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลออสเตรเลียและรัฐบาลไทยในการจัดสร้างหลักสูตรฝึกอบรมวิทยากร (Train the trainer) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา (leader characteristics) ปรากฏผลการศึกษาว่า ผู้บริหารการศึกษาคควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการดังนี้ 1) ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน (personal effectiveness) 2) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (interpersonal relations) 3) การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา (educational leadership) 4) ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (planning and accountability) 5) การมีภาวะผู้นำชุมชน (community leadership) 6) การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (religious, cultural and ethical leadership)²² และบาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีควรรประกอบด้วย 1) ความมีชีวิตสดชื่น และอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) ความรับผิดชอบ 5) สติปัญญาฉลาด²³ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

²⁰ปริญญา ตันสกุล, ศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จิตจักรวาล, 2543), 34.

²¹นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (จันทบุรี : โครงการตำราราชภัฏรำไพพรรณี, 2544), 62.

²²สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, คุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา (มปท.,2544), 3-4.(อัดสำเนา)

²³ Chester I . Barnard , Organization and Management (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969), 93-100.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social psychology of Organization, 2nd ed.

(New York : John Wiley and Son, 1978), 2.

: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, คุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา (มปท. มปป.), 3-4. (อัคร์สำเนา)

: Chester I . Barnard, Organization and Management (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969), 93-100.

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยบูรณาการจากบทความทางวิชาการของการศึกษาของคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาแห่งรัฐทศมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลออสเตรเลียและรัฐบาลไทยในการจัดสร้างหลักสูตรฝึกอบรมวิทยากร (Train the trainer) ที่ศึกษาไว้เมื่อปี 2543 เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วยควมมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การมีภาวะผู้นำชุมชน การมีภาวะผู้นำด้านการศึกษา วัฒนธรรมและจริยธรรม

รายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาประกอบเป็นขอบเขตของการวิจัย ที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน 2. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3. การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา 4. ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 5. การมีภาวะผู้นำชุมชน 6. การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, คุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา (มปท.มปป.), 3-4. (อัดสำเนา)

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย ตามจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่ได้คำนึงถึงสัดส่วนตามสภาพภูมิศาสตร์ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม ค่านิยม ดังนั้นผลการวิจัยจึงอาจไม่สมบูรณ์เพราะข้อมูลที่ได้ อาจเป็นข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่มาจากลักษณะสภาพที่คล้ายคลึงกันจึงจำกัดอยู่เฉพาะความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน เท่านั้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมาย ของศัพท์ที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ ประกอบด้วยควมมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา ความสามารถในการวางแผน และควมรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การมีภาวะผู้นำชุมชน การมีภาวะผู้นำด้านการศึกษา วัฒนธรรมและจริยธรรม

ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นบุคลากรวิชาชีพเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง เป็นส่วนราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการที่ได้กล่าวถึงสภาพปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัยและตัวแปรที่นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้แล้ว ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ และนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) โครงสร้างและระบบบริหารการศึกษา 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างและระบบบริหารการศึกษา

หลักการจัดการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 ได้บัญญัติให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแห่งชาติเพื่อเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารจัดการศึกษาซึ่งเป็นที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 เป็นกรอบปฏิรูปการศึกษา กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาไทย ทั้งในด้านสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอย่างเสมอภาคกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และการจัดการศึกษาดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญดังกล่าว ตรงกับแนวคิดหลักในการจัดการศึกษาเพื่อทุกคนทุกฝ่าย (education for all) และทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการศึกษา (all for education) อันเป็นหลักการพื้นฐานที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก²⁴

การปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้ นอกจากจะเน้นการปฏิรูประบบและกระบวนการจัดการศึกษาแล้วยังเน้นในส่วนที่เป็นแนวทาง หลักการ โครงสร้าง และระบบบริหารให้เป็นส่วนสำคัญ

²⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา, 1.

ในการสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือคุณภาพการศึกษา ด้วยเหตุนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 มาตรา 9 การจัดการระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

1. มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา
4. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา
6. การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ²⁵

นอกจากนี้ยังกำหนดสาระการปฏิรูปให้ครอบคลุมทุกด้าน เช่น เป้าหมายและหลักการ สิทธิและโอกาส ระบบการศึกษา แนวทางการจัดการ การศึกษา โครงสร้างการบริหารจัดการ คุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา งบประมาณทางการศึกษา และสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เป็นการปฏิรูปเพื่อให้มีเอกภาพ ด้านนโยบาย มีความหลากหลายในทางปฏิบัติ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนด มาตรฐานการศึกษาและการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา ยึดหลักการ ส่งเสริมมาตรฐานและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

²⁵ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542, 6-7.

โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

จากการเปลี่ยนแปลงของบ้านเมืองอันเนื่องมาจากกระแสสังคมโลกาภิวัตน์ และการจัดระบบของโลกใหม่ ทั้งทางการเมืองและเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อสังคมไทยอย่างมาก ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีเจตนารมณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบโครงสร้างพื้นฐานทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในบ้านเรา เพื่อให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดได้ในสังคมโลกปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 กระทรวงศึกษาธิการซึ่งมีบทบาทหน้าที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงในการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ สภาพและปัญหาของระบบที่ไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของกระทรวงเอง²⁶ ประกอบกับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารการศึกษาด้วย กล่าวคือกระทรวงศึกษาธิการและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจให้เหลือเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น มีโครงสร้างกะทัดรัด คล่องตัวและยืดหยุ่น กำหนดตัวชี้วัดผล ผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งในแง่ประสิทธิผล ประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม การใช้แผนกลยุทธ์ในการบริหารงานโดยมีตัวชี้วัดชี้วัดผลสัมฤทธิ์ ประเมินผลการทำงานได้ การใช้จ่ายงบประมาณที่เน้นผลสัมฤทธิ์ตามแผนกลยุทธ์ การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนโดยยึดความสามารถและผลงานเป็นหลัก ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานที่เน้นคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และเน้นการทำงานตามรอยพระยุคลบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว²⁷

การปฏิรูประบบบริหารราชการและการจัดการศึกษา ได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานเดียวกัน เป็น กระทรวงศึกษาธิการตามโครงสร้างการบริหารราชการใหม่ โดยจัดระเบียบบริหารราชการออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การจัดระเบียบบริหารราชการใน

²⁶สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, รายงานการปฏิรูปการบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพฯ : บริษัทเซเว่น พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2542) ,23.

²⁷ กรมวิชาการ, บันทึกปลัดกระทรวง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543),

ส่วนกลาง 2) การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา และ 3) การจัดระเบียบราชการในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล

1. **การจัดระเบียบบริหารราชการในส่วนกลาง** กระทรวงศึกษาธิการ ตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 31 ได้กำหนดให้มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้การส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา การติดตามตรวจสอบและประเมินผล โดยมีหัวหน้า ส่วนราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้²⁸ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้บริหารสูงสุดตามกฎหมายการศึกษา มาตรา 5 และ มาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 และมีปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของข้าราชการ ในกระทรวงศึกษาธิการตามมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่ 5)

1.1 สำนักงานรัฐมนตรี

1.2 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.3 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

1.6 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา²⁹

จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาโดยตรง แต่เป็นการร่วมมือกัน ระหว่างกระทรวง กับสถานศึกษา ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงเป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของสถานศึกษา ที่เป็นหน่วยงานของรัฐในการจัดการศึกษาตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ

²⁸สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542, 17.

²⁹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา, 2.

2. การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษาให้จัด ดังนี้

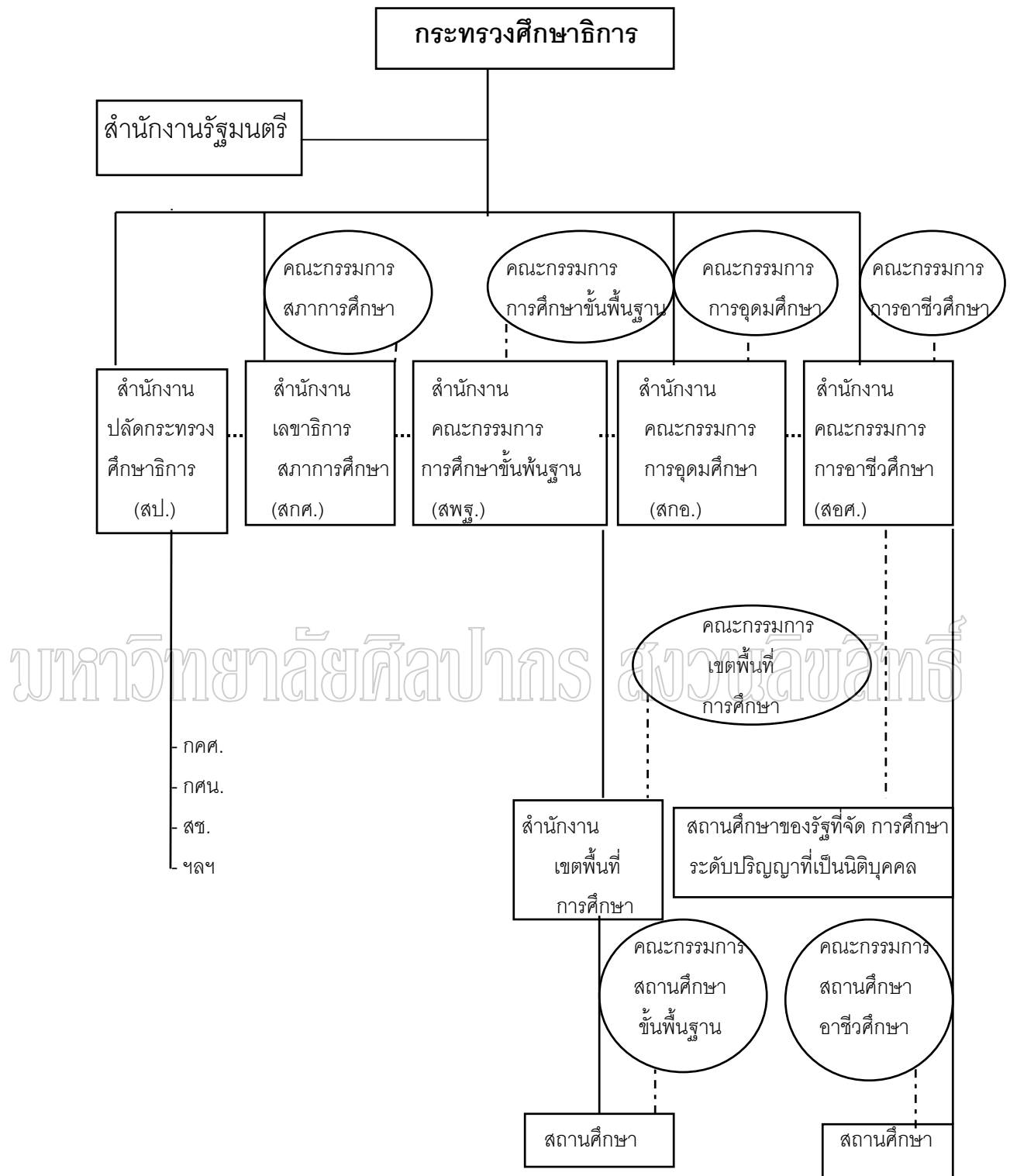
2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้ง ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงและ หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ มาตรา 37 ได้กำหนดการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาระดับต่ำกว่า ปริญญาตรีให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษาจำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เช่น สภาพภูมิประเทศ วัฒนธรรม เป็นต้น การกำหนดเขตพื้นที่ การศึกษาดังกล่าว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้มีอำนาจประกาศเขตพื้นที่ การศึกษา³⁰

เขตพื้นที่การศึกษา เป็นรูปแบบของการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ภาษาอังกฤษว่า “The Educational Service Area” เป็นโครงสร้างรูปแบบใหม่ที่จะรองรับ การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ การบริหาร งานบุคคลและการบริหารทั่วไป) เขตพื้นที่การศึกษาจึงมีความสำคัญเป็นผู้แทนกระทรวง- ศึกษาธิการในแต่ละเขตพื้นที่เป็นหน่วยงานที่จะสร้างความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและ แผนมาตรฐานการศึกษาของหน่วยปฏิบัติและเป็นช่องทางของผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ ซึ่งได้แก องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ประกอบอาชีพครู สมาคมผู้ประกอบ วิชาชีพการบริหารการศึกษา สมาคมผู้ปกครองและครู ผู้นำทางศาสนาและผู้ทรงคุณวุฒิด้าน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาให้เป็น ไปตามที่สังคมต้องการ

2.2 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

3. การจัดระเบียบราชการในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญา ที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายของแต่ละสถานศึกษาจากโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ดังกล่าว เราจึงเขียนแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร

³⁰สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542, 22-23.



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2547), 18.

การจัดองค์การบริหารในเขตพื้นที่การศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2542 มีจุดมุ่งหมายและหลักการ คือ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ กระบวนการเรียนรู้ ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข หลักการจัดการศึกษาได้ยึดหลักการที่ว่า เป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ส่วนการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ หลักการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลักการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษา หลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาและพัฒนาครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง หลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาและหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

การจัดองค์การบริหารการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ว่าจะใช้รูปแบบยึดเขตอำเภอหรือยึดเขตเลือกตั้ง จะมีการจัดองค์การบริหารการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับคือ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา ดังมีสาระสำคัญดังนี้

1. พื้นที่อันได้แก่ แผ่นดิน แผ่นน้ำที่ติดต่อกันเป็นผืนเดียวและมีอาณาเขตซึ่งในชั้นแรกจะอาศัยเขตอำเภอ (และกิ่งอำเภอ) เป็นหลัก พื้นที่ของเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตครอบคลุมพื้นที่ประเทศไทยทั้งหมด บางเขตอาจทับกับเขตเทศบาล เขตอบต.เขตทท. และเขตเมืองพัทยา
2. สำนักงานประกอบด้วยสถานศึกษา และบุคลากร ซึ่งเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง มีผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา
3. คณะกรรมการ ประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งที่เลือกสรรจากบุคคลหลายกลุ่ม โดยมีผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการชุดนี้ มีอำนาจหน้าที่บริหารการศึกษา ด้านงบประมาณ วิชาการ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไปตามที่กระทรวงจะแบ่งและกระจายไปให้

4. สถานศึกษาในสังกัดประกอบด้วยสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการสถานศึกษาอื่น ๆ นอกนั้น (เช่น โรงเรียนเทศบาล โรงเรียนเอกชน มหาวิทยาลัย) ไม่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา จึงบริหารตามกฎหมายว่าด้วยสถานศึกษานั้น ๆ แต่มีบางงานที่ต้องประสานกับเขตพื้นที่การศึกษา เช่น งานวิชาการ เป็นต้น³¹

กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะรับงานที่แต่เดิมอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (สปจ.) สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด (สศจ.) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (ศธจ.) สำนักงานพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษาและงานของกระทรวง ศึกษาธิการที่เคยมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดูแลมาอยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมด ในเขตพื้นที่การศึกษา ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้สรุปจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศจำนวน 175 เขต

หลักการดำเนินการของเขตพื้นที่การศึกษา

การจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 จึงมีหลักการในการดำเนินงานดังนี้คือ

1. การมีความคล่องตัว มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุตามความมุ่งหมายและหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
2. การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
3. การละเว้นการรวมอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไว้ที่เขตพื้นที่การศึกษา โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพและการเพิ่มขีดความสามารถด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำคัญ

³¹ มติชน, 5 เมษายน 2544, 7.

4. การวัดความสำเร็จและผลงานของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องวัดจากคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำคัญโดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาเป็นหลัก³²

ดังนั้นการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องคำนึงถึงความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นให้บรรลุเป้าหมายคือคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาเป็นหลัก

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามมาตรา 38 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2544 ได้กำหนดว่าในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแลจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา³³

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจและหน้าที่ตามที่กำหนดในมาตรา 34, มาตรา 36 มาตรา 39 มาตรา 45 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2544 และมาตรา 5 มาตรา 7 และมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2544 ซึ่งสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. กำกับดูแลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการ งบประมาณ และบริหารทั่วไปให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

³² สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, การศึกษาตัวแปรเพื่อกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศาสนา, 2542), 2.

³³ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2544, 23-24.

2. ให้ความเห็นชอบ การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนด

3. ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา

4. ประสาน และส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ข้างต้น

7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมายกำหนดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย³⁴

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ตัวแทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม³⁵

ปัจจุบันทุกเขตพื้นที่ศึกษามีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย องค์คณะบุคคลดังกล่าวข้างต้น จำนวน 15 คน โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกรรมการและเลขาธิการ

จากอำนาจหน้าที่ทั้ง 7 ข้อ ข้างต้นจะพบว่าอำนาจหน้าที่หลักของคณะกรรมการ คือ การกำกับ ดูแล ให้ความเห็นชอบการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา และนอกจากนั้นก็ทำหน้าที่ ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุน กำกับ ดูแล เพื่อให้การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาทั่วถึง มีคุณภาพ และทำให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาเพื่อให้บริการการศึกษาทั่วถึง จัดได้อย่างมีคุณภาพ และทำให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน

³⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา, 13-14.

³⁵ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 21.

หน่วยงานทางการศึกษาหรือประสานกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาทั่วถึง มีคุณภาพ และทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา เกิดขึ้นพร้อมกับพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 ซึ่งในมาตรา 21 กำหนดให้มี คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา” ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ประธานซึ่งอนุกรรมการเลือกกันเอง
- 2) อนุกรรมการโดยตำแหน่งจำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้แทน ก.ค.ศ. ผู้แทนคุรุสภา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
- 3) อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ซึ่งคัดเลือกจากบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล
- 4) อนุกรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาหรือ ผู้บริหารหน่วยงานการศึกษาหรือเรียกอย่างอื่น ตามที่ก.ค.ศ. กำหนดจำนวน 1 คน ผู้แทนข้าราชการครู 1 คน และผู้แทนบุคลากรทางการศึกษาอื่น จำนวน 1 คน³⁶มีอำนาจหน้าที่สรุปได้ดังนี้

1. พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งกำหนดจำนวนอัตราตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลที่ก.ค.ศ. กำหนด
2. พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
3. ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากทางราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
5. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ การปกป้องคุ้มครอง ระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

³⁶ เรื่องเดียวกัน, 30-31.

7. จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. จัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ.

9. พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษา³⁷

จะเห็นได้ว่าองค์คณะบุคคลที่เรียกว่า คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาควรคัดเลือกคนดีมีความรู้ มีความยุติธรรม และเข้าใจกฎระเบียบการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดอำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้ง กำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ดำเนินการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

³⁷ เรื่องเดียวกัน, 31-32.

7. พิจารณาแบ่งส่วนราชการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
 8. พัฒนางานด้านวิชาการ จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 9. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 10. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
 11. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 12. รับผิดชอบงานเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและประสานงาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
 13. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
 14. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย³⁸
- อำนาจหน้าที่ทั้ง 14 ข้อ เป็นอำนาจหน้าที่ที่จะทำให้อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการศึกษาได้บรรลุตามเป้าหมาย คือ จัดการศึกษาได้ทั่วถึง มีคุณภาพ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ นโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษาที่สำนักงานจัดทำขึ้นต้องทำให้การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่บรรลุเป้าหมาย นโยบายของสำนักงานต้องสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและของกระทรวงศึกษาธิการ โดยแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องชัดเจน เพื่อให้คณะกรรมการกำกับ ดูแล ได้หาทางส่งเสริมและสนับสนุนได้ และต้องนำเสนอให้คณะกรรมการให้คำแนะนำ หาทางส่งเสริมสนับสนุนก่อนการนำไปสู่การปฏิบัติ

³⁸ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา, 19-20.

สำนักงานมีอำนาจหน้าที่วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับ ดูแล การจัดตั้งและจัดสรรของสำนักงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณเป็นไปเพื่อทำให้การบริหารทางการศึกษาทั่วถึง มีคุณภาพและทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ เมื่อจัดตั้งและจัดสรรแล้วสำนักงานจึงต้องรายงาน ให้คณะกรรมการทราบ ส่วนหนึ่งเพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ดูแล แต่อีกส่วนหนึ่งเพื่อหาทางส่งเสริมและสนับสนุนสำนักงาน³⁹

ด้วยเหตุที่หลักการสำคัญประการหนึ่งของโครงสร้างการบริหารจัดการที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 คือ ให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมาตรฐานการศึกษาต้องสูงขึ้น สัดส่วนประชากรที่ได้รับการศึกษาต้องสูงขึ้น ดังนั้น กฎกระทรวง ระเบียบกระทรวง ประกาศกระทรวง คำสั่งกระทรวง หรือระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกาศและคำสั่งของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงคำนึงถึงหลักการสำคัญเบื้องต้นนี้เสมอ นั่นก็คือ กฎกระทรวง ระเบียบ ประกาศ คำสั่งของกระทรวงหรือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นกฎ ระเบียบ ประกาศและคำสั่งที่กำหนดกรอบกว้าง ๆ ใน การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ตลอดจนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ คณะกรรมการ สำนักงานและสถานศึกษา มีความยืดหยุ่นและกำหนดรายละเอียดในการดำเนินงานแต่ละเรื่องของตน เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายในทางปฏิบัติได้ แต่เป้าหมายตรงกันคือให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ

เมื่อต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา คณะกรรมการสำนักงานและสถานศึกษาต่างได้รับอำนาจตามกฎหมายแตกต่างกัน

คณะกรรมการทั้งในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษาได้อำนาจกำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนดังที่กล่าวถึงแล้วข้างต้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อำนาจบริหารจัดการให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ทั่วถึง มีคุณภาพและทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้กฎหมายจึงบัญญัติไว้ชัดเจนว่าให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจบังคับบัญชาผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ ให้บังคับได้ แต่ต้องบังคับและบัญชาเพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษาจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย

³⁹ เรื่องเดียวกัน, 23.

การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นส่วนราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่บริหารและจัดการศึกษา (manage) ในเขตพื้นที่การศึกษาตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ โดยมีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นกลุ่มตามงานที่ปฏิบัติในลักษณะกำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่กล่าวแล้วข้างต้น รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานของคณะกรรมการและสถานศึกษา ดังนี้

1. **กลุ่มอำนวยการ** มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับ งานบริหารทั่วไป งานประชาสัมพันธ์ การประสานงาน และงานบริหารการเงินและสินทรัพย์

2. **กลุ่มบริหารงานบุคคล** มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคลากร งานวินัยและนิติการ และงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

3. **กลุ่มนโยบายและแผน** มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ งานนโยบายและแผน การวิเคราะห์งบประมาณ การติดตามประเมินผลและรายงาน และงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

4. **กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา** มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา การส่งเสริมกิจการนักเรียน การส่งเสริมสวัสดิการ การส่งเสริมกิจการพิเศษ และส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชน

5. **กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล** มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและประสานงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การศึกษา การส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา การนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา การส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การศึกษาและงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา

6. **กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา** มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการศึกษา การวิเคราะห์วิจัย และพัฒนานวัตกรรมการบริหาร การประสานการตรวจราชการ และการสร้างองค์ความรู้และเทคนิควิชาชีพในการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน่วยตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบการเงินและบัญชีและตรวจสอบการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะพิเศษหรือมีเหตุผลและความจำเป็น อาจแบ่งส่วนราชการภายในเพิ่มเติมจากที่กล่าวมาข้างต้นได้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 43 แห่ง มีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนเพิ่มอีก 1 กลุ่ม⁴⁰

กลุ่มงานทุกกลุ่มต้องปฏิบัติงานรองรับและสนับสนุนสำนักงานและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และองค์คณะบุคคลอื่นตามกฎหมายให้สามารถกำกับ ดูแล ประสานส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกลุ่มที่ต้องปฏิบัติงาน ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาด้วย คือ กลุ่มนโยบายและแผน ซึ่งจะต้องดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการ จัดเตรียมข้อมูล สารสนเทศอย่างชัดเจน ครบถ้วนให้คณะกรรมการ จัดทำและแจ้งรายงานการประชุมและรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้คณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ รวมทั้งการดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมายตามขอบข่ายหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และตามที่กฎหมายอื่นกำหนด รวมทั้งเป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการเขตพื้นที่ศึกษาอนุกรรมการและเลขานุการในคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) และเป็นประธานกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย เช่น สถานศึกษาทั้งของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น รวมทั้งส่วนราชการในระดับจังหวัด และอำเภอ คณะกรรมการและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรแสวงหาความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้สนับสนุนกิจการของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจึงจะสามารถใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ได้

⁴⁰ เรื่องเดียวกัน, 7-9.

การบริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

การบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักการและแนวปฏิรูปการศึกษาแล้วยังต้องยึดหลักการดำเนินการตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งมีหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ

1. **หลักนิติธรรม** ใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นต่อนักเรียน และประชาชนเป็นสำคัญ

2. **หลักคุณธรรม** ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และประกอบอาชีพที่สุจริต

3. **หลักความโปร่งใส** การทำงานทุกขั้นตอนต้องยึดหลักโปร่งใส เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการปรับปรุงกลไกการทำงานร่วมกันให้สามารถตรวจสอบ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย สร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก

4. **หลักการมีส่วนร่วม** มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามาและเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญการบริหารและจัดการศึกษา

5. **หลักความรับผิดชอบ** มีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น สำนึกและรับผิดชอบต่อในการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา การใส่ใจ และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและมีความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเองตามบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

6. **หลักความคุ้มค่า** มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนรณรงค์ให้มีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้สมบูรณ์และยั่งยืน⁴¹

การเปลี่ยนแปลงบทบาทองค์กร การบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงองค์กรจำเป็นต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การแบ่งงานตามหน้าที่ (function) เปลี่ยนไปสู่การทำงานหลายด้าน (multi-function) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ ถูกควบคุม (control) เปลี่ยนไปสู่การเพิ่มอำนาจ

⁴¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา, 22.

การบริหารงานเปลี่ยนจากเน้นการควบคุมเป็นการให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานมีการตรวจสอบควบคุมน้อยลง การบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารหรือทำงานแบบเดิม ไปสู่การบริหารงานแบบใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนสู่การบริหารงานยุคใหม่ ประกอบด้วยเงื่อนไข ดังนี้ สร้างกระบวนการทำงานใหม่ นำเทคโนโลยีมาใช้ สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ วิเคราะห์ลูกค้าและสถานการณ์ มอบอำนาจการตัดสินใจ ขั้นตอนการดำเนินการสู่การบริหารงานยุคใหม่ นอกจากการดำเนินการตามเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว ยังมีขั้นตอนการดำเนินการสู่การบริหารยุคใหม่ ประกอบด้วยสร้างวิสัยทัศน์การบริหารงาน (vision) กำหนดเป้าหมายในการบริหารงาน การทำงาน กำหนดพันธกิจ (mission) กำหนดแนวทาง ภาระหน้าที่ เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมาย กำหนดผลลัพธ์ (outcome) พิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน การทำงาน สร้างตัวชี้วัด (indicator) เพื่อวัดผลที่เกิดขึ้นตอบสนองต่อเป้าหมายเพียงใด ตัวชี้วัดควรวัดในเชิงรูปธรรมได้วัดผลสัมฤทธิ์ เป็นการตรวจสอบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงทบทวน ขั้นตอนการดำเนินการทำงานของนักบริหารยุคใหม่

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแง่สถานภาพเป็นตัวแทนของกระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบดำเนินนโยบาย เป้าหมายและแผนของกระทรวง ต้องผลักดันในการปฏิบัติให้เกิดผลในเขตพื้นที่การศึกษาของตน ในสถานภาพผู้บริหารมีฐานะเป็นผู้บริหารราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้าง การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกรอบภารกิจที่กฎหมายกำหนดแล้วยังต้องคำนึงถึงหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มุ่งประสงค์ให้มีการดำเนินงานในรูปองค์กรบุคคลหรือคณะกรรมการ ซึ่งอาศัยการพิจารณาตัดสินใจด้วยการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน และเป็น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในบรรดาคณะกรรมการที่เข้าร่วมประชุมยิ่งไปกว่านั้นการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการจะสำเร็จผลเป็นอย่างไรก็ดี ต่อเมื่อคณะกรรมการแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างแท้จริง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะเลขานุการคณะกรรมการและคณะเจ้าหน้าที่ ถือเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางการทำงานของคณะกรรมการให้บรรลุเป้าหมาย

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติและเป็นผู้บ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร ถ้าผู้บริหารมี

คุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงาน คุณลักษณะและคุณสมบัติในฐานะผู้นำองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำงานให้บรรลุ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ในเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารจึงมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

หนังสือพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายของคำว่า “คุณลักษณะ” และ “พึงประสงค์” ไว้ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นความดีหรือลักษณะ ประจำตัว

พึงประสงค์ หมายถึง ต้องประสงค์ ต้องการ⁴²

ดังนั้น คำว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึง หมายถึง สิ่งที่ดีให้เห็นหรือลักษณะประจำตัวที่ดีของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ควรมี

ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่มีภาวะและความรับผิดชอบในความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินการในองค์กร มีบทบาทความเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง โดยมีภารกิจที่ต้อง มอบหมายควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติในฐานะผู้นำของผู้บริหาร เช่น ความรู้ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความมีคุณธรรมและพฤติกรรมแสดงออกจึงเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารควรสนใจศึกษาเพิ่มความก้าวหน้า ด้วยการปรับตนเองเพื่อนำความก้าวหน้าในการปรับตนเองนี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์แก่งานการจัดการศึกษาตามที่มีหน้าที่รับผิดชอบ⁴³

คุณลักษณะผู้นำ

คุณลักษณะผู้นำหมายถึงพลังอำนาจพิเศษอันเป็นคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำที่ แสดงออกมาให้ปรากฏและมีอิทธิพลให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเชื่อถือพร้อมที่จะปฏิบัติตาม หรือให้ความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ดังที่เวบบ์ (Webb) และมอร์แกน (Morgan) กล่าวว่า บุคลิกลักษณะอันเป็นนิสัยส่วนบุคคลนั้นเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่สามารถเรียกร้อยเอา

⁴²ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2539), 187.

⁴³สุธีรา ทรัพย์เจริญ, ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียน สาธิตสถาบันราชภัฏ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544), 19.

ความชอบพอกจากผู้อื่นและเร้าใจให้ผู้อื่นอุทิศตนให้เราได้⁴⁴ สอดคล้องกับศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ที่กล่าวว่า ในองค์กรที่มีรูปแบบเป็นทางการผู้บริหารถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกลุ่ม การที่ผู้บริหารจะทำให้คนในกลุ่มศรัทธาเชื่อถือและเต็มใจร่วมมืออย่างประสานสัมพันธ์เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลงได้แค่นั้นนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหารและขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวและความสามารถของผู้บริหารด้วย⁴⁵ คุณลักษณะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งส่งเสริมให้ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มีนักทฤษฎีได้กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำที่ดีทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ร่วมงานหรือมีบทบาทมากกว่าบุคคลในกลุ่ม จนสามารถนำพาองค์กรหรือหน่วยงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ไว้ดังนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำคือ 1) ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (vitality and endurance) 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) 3) ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) 5) ความฉลาดไหวพริบ (intellectual capacity)⁴⁶ สตีจอกดิล (Stogdill) กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ดังนี้ 1) ร่างกายแข็งแรงมีชีวิตชีวา 2) ภูมิหลัง มีการศึกษาดี สถานภาพทางสังคมดี 3) สติปัญญาฉลาดตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ความสัมพันธ์กับงานโดยมีความรับผิดชอบขยันและอดทน 6) ลักษณะทางสังคมมีเกียรติและร่วมงานกับผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี⁴⁷

จากการศึกษาของคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา แห่งรัฐทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา (leader characteristics) ปรากฏผลการศึกษาว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณลักษณะที่

1. ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน (personal effectiveness)

⁴⁴Webb and Morgan, อ้างถึงใน เจริญ ไชยชนะ, แปลและเรียบเรียง, ศิลปะในการครองใจคน, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : เอลโล่การพิมพ์, 2535), 155-159.

⁴⁵ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), 196.

⁴⁶Barnard, อ้างถึงใน ไพฑูรย์ เจริญพันธ์วงศ์, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร, 2535), 140.

⁴⁷Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of theory and Research (New York: The Free Press, 1974), 74-75.

2. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (intrepersonal relation)
3. การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา (educational leadership)
4. ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (planning and accountability)
5. การมีภาวะผู้นำชุมชน (community leadership)
6. การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (religious, cultural and ethical leadership)⁴⁸

คุณลักษณะที่ดีดังกล่าว ส่งผลให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดคุณลักษณะผู้นำของบาร์นาร์ด (Barnard) และผลจากการศึกษาของคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาแห่งรัฐทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ มาประยุกต์เป็นตัวแปรคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นขอบเขตของการวิจัยประกอบด้วย

- 1) ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน
- 2) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 3) การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา
- 4) ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
- 5) การมีภาวะผู้นำชุมชน
- 6) การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรมซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่หนักทั้งด้านร่างกายและจิตใจในเรื่อางงาน นอกจากนี้ยังต้องเข้าร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ กับสังคม ทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ สุขภาพร่างกายจึงต้องมีความแข็งแรง เพราะหากสุขภาพร่างกายไม่สมบูรณ์แข็งแรงแล้ว อาจส่งผลต่อการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้ดังที่ กิติ ตย์คานนท์ กล่าวว่าคุณนำถ้ามีสุขภาพสามวันดีสี่วันไข้มาทำงานสัปดาห์หนึ่งหยุดไปสองถึงสามวันเสมอ ๆ ถ้าเกิดความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำทันทีเกี่ยวกับผลประโยชน์ของหน่วยงานนั้น แต่ผู้นำกลับป่วยไม่มาทำงานก็อาจทำให้หน่วยงานพลาดโอกาสทองที่จะได้รับผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจเสียหายอย่างมากก็ได้⁴⁹ สอดคล้องกับ วิจิตร อวระกุล ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็น

⁴⁸สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, คุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา (มปท.2544), 3-4. (อัดสำเนา)

⁴⁹กิติ ตย์คานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ(กรุงเทพฯ: เศษฐการพิมพ์,2535),30.

ผู้ที่มีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์เข้มแข็ง แข็งแรง มีอารมณ์มั่นคง เพราะจะต้องตรากตรำทำงาน ทั้งร่างกายและจิตใจในการนำผู้ร่วมงานไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จของงาน⁵⁰

สุขภาพแข็งแรง (health) มนุษย์ที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ทั้งด้านกายภาพ (physical) และจิตภาพ (psychological) มักจะได้รับการยอมรับ คนที่มีความไม่สมประกอบด้านร่างกายหรือด้านจิตใจหรือทั้งสองด้านย่อมมีคุณภาพด้อยกว่าคนที่มีความแข็งแรงหรือจิตใจที่ถูกต้องลักษณะ(healthy)ในการทำงานเดียวกันและจิตใจสมบูรณ์ย่อมมีคุณภาพสูงกว่าคนที่มีความแข็งแรงแต่มีโรคประจำตัว⁵¹ ซึ่งอารี พันธุ์ณี ได้กล่าวว่า สุขภาพอนามัย สุขภาพจิต ผู้นำต้องใส่ใจ ดูแลรักษาสุขภาพอนามัยให้แข็งแรงอยู่เสมอเพราะผู้นำย่อมต้องทำงานหนัก ต้องใช้สมอง ไตร่ตรอง ขบคิดแก้ปัญหา ถ้าวางกายไม่อยู่ในสภาพที่แข็งแรงพอก็ไม่อาจสู้งานที่ยากได้ สภาพจิตใจก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อกัน ดังที่ว่า “ A sound mind is in a sound body“ จิตใจที่ดีอยู่ในร่างกายแข็งแรง ฉะนั้นจึงหัดบริหารร่างกายและบริหารจิตอยู่เสมอด้วยการปฏิบัติตาม “5 อ” อาหาร อากาศ อุจจาระ อารมณ์ ออกกำลังกายและฝึกจิตให้คิดแต่ positive thinking มองแต่ดี ถ้าจิตและกายดี ก็จะสามารถสู้งานหนักได้ดี⁵²

ความมีชีวิตชีวา (vitality) หมายถึงความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ การที่ผู้นำมีความคล่องแคล่วว่องไวแจ่มใสร่าเริงจะทำให้เป็นคนมีเสน่ห์ถูกใจคน จะเกิดความศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน

ความทนทาน (endurance) คือ การทำงานติดต่อกันเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบาก ไม่แสดงอาการย่อท้อให้ผู้ใดพบเห็น ความทนทานทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้มาก ทำให้เป็นคนทันโลกทันเหตุการณ์และทำให้ได้รับความสำเร็จได้ง่ายเพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดยั้งหรือทิ้งให้หยุดชะงักได้ ความร่วมมือของบุคลากรอื่นขึ้นอยู่กับความจริงใจของผู้นำในการทำงาน ดังนั้นความทนทานจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำใน

⁵⁰ วิจิตร อวระกุล, เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์, 2542), 194.

⁵¹ นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (จันทร์บุรี: โครงการตำราสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, 2544), 4.

⁵² อารี พันธุ์ณี, การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2544), 77.

การทำงานที่มีประสิทธิภาพ⁵³ สอดคล้องกับอรุณ รักรธรรม ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความอดทน คือมีความสามารถของร่างกายและจิตใจที่ทนต่อการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ⁵⁴

ความซื่อสัตย์เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความเป็นมนุษย์ที่มีศักดิ์สิทธิ์หากผู้ใดได้รับการยอมรับว่าเป็นมนุษย์ที่ศักดิ์สิทธิ์แล้ว เขาผู้นั้นก็จะได้รับการยอมรับศรัทธาอย่างจริงจังจากผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและยอมให้ความร่วมมือปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ดังที่ขงเบ้งกล่าวว่า คนเราหากไร้สัจจะก็ยืนหยัดอยู่ในหมู่ผู้คนมิได้ ตนเองรักษาสัจจะผู้อื่นจึงจะให้ความเชื่อถือ หากไร้สัจจะเสียแล้วผู้อื่นก็จะไม่เชื่อถือ ขงเบ้งถือสัจจะ เมื่อออกคำสั่งไปก็ต้องปฏิบัติ ฉะนั้นจึงสามารถบัญชาการได้ตามความปรารถนาทุกคนจึงรับใช้ภารกิจของจกก็กอย่างเต็มสติกำลัง⁵⁵ สอดคล้องกับจรรยาพร ธรณินทร์ ที่ว่าผู้บริหารระดับโลกจะต้องมีคุณลักษณะอันหนึ่งที่สำคัญที่สามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จคือความซื่อสัตย์⁵⁶

บันลือ พฤกษ์วัน ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำด้านประสิทธิภาพเฉพาะตนไว้ดังนี้

1. สภาพทางร่างกาย ได้แก่ สุขภาพแข็งแรง รูปร่างและขนาดสมส่วน หน้าตา ยิ้มแย้ม แววตาเป็นมิตร
2. การแต่งกาย แต่งได้สุภาพเรียบร้อยมีความประณีตตามรูปแบบวัฒนธรรมและค่านิยมเมื่อจะต้องปรากฏตัวในที่สาธารณะ รู้จักแต่งกายให้เหมาะสมกับงานและโอกาส
3. ท่วงทีและท่าทาง ได้แก่ เมื่อมองภาพรวมแล้ว เป็นผู้ที่มีท่าทางคล่องแคล่ว เข้มแข็ง การเดินหลังตรงจะเพิ่มความมีสง่า ราศีแก่ตน
4. น้ำเสียงและคำพูด ได้แก่ พูดชัดเจน เสียงดังกังวาน มีการเน้นหนัก ผ่อนเบาเหมาะสมกับเหตุการณ์
5. มารยาทในสังคมและการวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่เคอะเขิน
6. มีความมั่นคงทางจิตและสุขภาพจิตดี ได้แก่ มีความมั่นใจในตนเอง และกล้าเผชิญปัญหาเป็นตัวของตัวเอง กล้าตัดสินใจ มีสุขภาพจิตและอารมณ์มั่นคง ย่อมเป็นที่พึ่งและ

⁵³Barnard, อ้างถึงใน ไพฑูรย์ เจริญพันธ์วงศ์, การบริหารการศึกษา, 141.

⁵⁴อรุณ รักรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2542), 199-202.

⁵⁵บุญศักดิ์ แสงระวี, แพลและเรียบเรียง, ศิลปะการใช้คนในสามก๊ก, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2541), 139.

⁵⁶จรรยาพร ธรณินทร์, ชุดฝึกอบรมสำหรับวิทยากร/แบบฝึกด้วยตนเองของการพัฒนาศักยภาพนักการศึกษา (กรุงเทพฯ: แผนกผลิตเอกสารโรงเรียนกรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย, 2540), 4.

สามารถสร้างขวัญ กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานได้ดี⁵⁷ ซึ่งสอดคล้องกับอนุกรรมการข้าราชการครู วิชาสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนา อ้างถึงใน สุวรรณ หมั่นตาบุตร ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะ ของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพจะต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่ 1) มี สุขภาพกายและจิตที่ดี 2) มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหาร 3) มีทักษะการฟังและ การพูดแบบนักวิชาการ 4) มีทักษะในการบริหารความเครียด 5) พัฒนาบุคลิกภาพและคุณภาพ ชีวิต⁵⁸

ปราชญา กล้าผจญ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของนักบริหารการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ มีคุณลักษณะดังนี้ การครองตน การครองคน การครองงานนอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีความรู้ 2) มีฉันทะ 3) เป็นผู้มองการณ์ไกลและวิสัยทัศน์ 4) มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นและ เอาใจจริงเอาใจในงานที่ปฏิบัติเสมอ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) กล้าคิด กล้าเสี่ยง และกล้า ตัดสินใจ 7) มีความน่าไว้วางใจได้ 8) มีภาวะผู้นำ 9) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 10) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 11) มีจรรยาบรรณ⁵⁹

จำลอง นักพ่อน ได้กล่าวว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพ จะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษาได้อย่างเยี่ยมยอด สามารถทำให้เป้าหมายหรืออุดมการณ์ ทางการศึกษาขององค์กรที่กำหนดไว้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีทั้ง “ศาสตร์ และศิลป์” การปฏิบัติงานอย่างสูงสุดจนเป็นแบบอย่างและเป็นตัวแบบที่ดีแก่ผู้บริหารการศึกษา อื่น ๆ และองค์กรอื่น ๆ ต่อไปได้ ทักษะและความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่นักบริหาร การศึกษามืออาชีพต้องพึงมีและพัฒนาตนเองไปสู่องค์ประกอบนี้ด้านคุณลักษณะเฉพาะตัว (character) ซึ่งได้แก่คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การสรุปได้ดังนี้คือ 1) มี ความรับผิดชอบสูง 2) มีความขยันหมั่นเพียร 3) มีความอดทน/อุทิศตน 4) มีความซื่อสัตย์สุจริต 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์/กระตือรือร้นในการทำงาน 7) มีทักษะในการ

⁵⁷ บันลือ พฤษะวัน, การนิเทศภายในโรงเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ วัฒนาพานิชจำกัด, 2539), 32-33.

⁵⁸ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, "เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหาร สถานศึกษา", 2537(อัดสำเนา),12, อ้างถึงใน สุวรรณ หมั่นตาบุตร, "การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในโรงเรียนประถมศึกษา ศูนย์การอบรมประจำเขตการศึกษา 8" (วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540), 64-66.

⁵⁹ ปราชญา กล้าผจญ, "เอกสารประกอบการบรรยายวิชา การบริหารการศึกษายุค โลกาภิวัตน์", สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2541 : 2-3.

วินัยสังการ 8) มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี 9) มีความตรงต่อเวลา/การบริหารเวลา 20) มีบุคลิกภาพที่ดี⁶⁰

อรุณ รักธรรม ได้ให้ทัศนะของลักษณะผู้บริหารที่ดี ดังนี้ 1) ความรู้ (knowledge) เป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใดฐานะแห่งความเป็นผู้นำยิ่งมั่นคงมากขึ้น 2) ความคิดริเริ่ม (initiative) 3) ความกล้าหาญ (encourage) ความสามารถผจญต่องานได้อย่างมั่นคง 4) ความเด็ดขาด (decisiveness) สามารถตัดสินใจได้ทันท่วงที 5) ความแนบเนียน (tact) สามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้รู้เรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทสังคม 6) ความยุติธรรม (justice) มีความเที่ยงธรรม 7) ท่าทางดี (bearing) แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ 8) ความอดทน (endurance) คือความสามารถของร่างกายและจิตใจที่ทนต่อการปฏิบัติกิจการต่าง ๆ 9) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) เอาใจใส่ต่อหน้าที่ 10) ความไม่เห็นแก่ตัว (unselfishness) มีความอ่อนโยนระมัดระวังและสุขุมรอบคอบ 11) ความตื่นตัว (alertness) 12) คุณพิณิจ (judgement) สามารถที่จะพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลถูกต้อง 13) ความสงบเสถียร (humility) ไม่หยิ่งยโส 14) ความเห็นอกเห็นใจ (humanity) เอาใจเขามาใส่ใจเรา ห่วงใยสวัสดิการของพนักงาน 15) ความจงรักภักดี (loyalty) ต่อหมู่คณะเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิก 16) เข้าสังคมได้ดี (sociality) 17) การบังคับตนเอง (self-control) ระมัดระวังไม่ให้เกิดอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสม⁶¹

ทวี ธนตระกูล กล่าวว่า การบริหารให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีนักบริหารมืออาชีพที่มีคุณสมบัติดังนี้ 1) จะต้องเป็นคนมีความรู้ ความสามารถสูง (competence) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในเชิงจัดการ (managerial capability) 2) จะต้องมีความประพฤติการปฏิบัติที่เหมาะสม (desirable administrative behavior) 3) จะต้องมีความกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลง (change agent) 4) จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (goal) 5) รู้จักวิธีการในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ 6) จะต้องรู้จักการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงาน (organizational structure) และการพัฒนากำลังคน (human resource development)⁶²

⁶⁰จำลอง นักพ่อน, "เส้นทางสู่นักบริหารการศึกษามืออาชีพ,"วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 5(มิถุนายน-กรกฎาคม 2543) : 3-4.

⁶¹อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2542), 199-202.

⁶²ทวี ธนตระกูล, "มหาวิทยาลัย : ความต้องการนักบริหารมืออาชีพ," ในวารสาร สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 23 (กรกฎาคม -ธันวาคม 2539) : 51.

จรรยาพร ธรณินทร์ ได้กล่าวถึงบุคลิกผู้บริหารระดับโลก จะมีคุณลักษณะดังนี้
 1) ชื่อสัตย์ 2) น่าเชื่อถือ 3) ยุติธรรม 4) มีเหตุผล 5) รับผิดชอบ 6) พึ่งตนเอง ผู้อื่นพึ่งได้ 7) จริงใจ
 จริงจัง 8) คิดริเริ่ม 9) เชี่ยวชาญสาขาวิชาชีพ⁶³

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาควรมี
 ประสิทธิภาพเฉพาะตนได้แก่มีความรู้ ความสามารถมีทักษะด้านการบริหาร มีวิธีการทำงาน
 การดำเนินงานตลอดจนวิธีการบริหารงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 ดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเองให้แข็งแรงทั้งด้านร่างกายและด้านอารมณ์ มีการลำดับความสำคัญ
 ของภาระงาน มีเป้าหมายในการทำงานและพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ในการทำงานร่วมกันหลายฝ่าย หลายหน่วยงานหรือการทำงานเป็นทีม งานที่มีคน
 ทำน้อยความขัดแย้งย่อมน้อย งานที่มีคนมากความขัดแย้งก็มากเป็นเงาตามตัว ผู้ร่วมงานทุกคน
 จึงจำเป็นต้องรู้จักใช้การประสานงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ยิ่งจำนวนผู้ร่วมงานมาก
 การประสานงานขึ้นอยู่กับความสามารถของคนเป็นสำคัญ ผู้บริหารจึงต้องรู้จักหาวิธีให้ผู้เกี่ยวข้อง
 ทุกคนให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารควรต้องรู้จักจิตใจ
 ต้องรู้จักความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องและประการสำคัญต้องรู้จักตนเอง การทำงานเพื่อนำไปสู่
 ความสำเร็จควรกระทำพร้อมกันทุกด้าน คือ เพื่อช่วยเหลือ ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและได้รับการ
 สนับสนุนด้วยความเต็มใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาดังที่ วิจิตร อวระกุล กล่าวว่า การประสานกำลัง
 ความสามารถของบุคคลให้เข้าด้วยกันอย่างมีระเบียบผสมกลมเกลียวกัน เพื่อให้เกิดแรงผลักดัน
 ทุกคนทำงานร่วมกัน เทคนิคในการประสานงานเพื่อให้การประสานงานได้รับความสำเร็จผู้นำต้อง
 ใช้เทคนิคต่าง ๆ ดังนี้

1. ใช้แผนผังและกำหนดหน้าที่ โดยจัดแผนผังการทำงาน การแบ่งหน้าที่ของแต่ละ
 หน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการทำงานก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกัน
2. จัดให้มีระบบสื่อสารที่สะดวกทุกระดับ ทั้งจากผู้บังคับบัญชามาสู่ ผู้ใต้บังคับ-
 บัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชามาสู่ผู้บังคับบัญชาและบุคคลระดับเดียวกัน

⁶³จรรยาพร ธรณินทร์, ชุดฝึกอบรมสำหรับวิทยากร/แบบฝึกด้วยตนเองของการพัฒนา
 ศักยภาพนักการศึกษา (กรุงเทพฯ : แผนกผลิตเอกสารโรงเรียนกรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย, 2540)

3. การใช้วิธีตั้งคณะกรรมการ การแต่งตั้งคณะกรรมการจากฝ่ายต่างๆที่จะร่วมมือกันทำงาน จะก่อให้เกิดประสานงานซึ่งกันและกันเพราะปรึกษาหารือ เสนอแนะข้อคิดเห็นในการแก้ปัญหา

4. จัดให้มีการประชุม พบปะ มีชุมนุมสร้างสรรค์ ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นกันเองก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีทัศนคติที่ดีเป็นประโยชน์แก่การร่วมมือและประสานงานกัน

5. ใช้การนิเทศหมายถึงการตรวจงานเพื่อให้คำแนะนำ ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและทำงานไปในแนวเดียวกัน

6. จัดให้มีที่ปรึกษาหรือหน่วยแนะนำวิชาการ งานที่ต้องอาศัยเทคนิคสูง มีความสลับซับซ้อนต้องการความชำนาญเป็นพิเศษ ถ้าดำเนินการไปกันเองตามลำพังอาจผิดพลาดได้ง่าย จึงจำเป็นต้องจัดให้มีที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจและกลั่นกรอง เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินงาน

7. ใช้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในงานที่สูงขึ้น ได้รับเทคนิควิชาการใหม่ที่ก้าวหน้า นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานและงานต่างๆ ดีขึ้น

8. การจัดทำคู่มือแนะนำในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจและปฏิบัติงานไปในแนวเดียวกัน เข้าใจวิธีการทำงานของฝ่ายต่างๆดีขึ้น

9. การจัดทำงานให้เป็นระบบ ทำให้งานเดินไปตามสายงานมีระบบระเบียบที่ชัดเจน

10. ใช้การมอบอำนาจหน้าที่ จัดให้มีการกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจหน้าที่แก่เจ้าหน้าที่ชั้นรอง ๆ ลงไปเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ใช้ความสามารถดุลพินิจ มีความเป็นอิสระในการทำงานมากขึ้น ไม่เป็นการรวมงานไว้ที่หัวหน้า จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถติดต่อดำเนินงานได้รวดเร็ว

11. จัดให้มีการบำรุงขวัญและกำลังใจ ขวัญและกำลังใจของคนทำงานนับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพ ความราบรื่นในการปฏิบัติงาน⁶⁴

สมโภชน์ นพคุณ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ดังนี้

1) บริหารตนเองให้มีความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสม 2) การบริหารผู้อื่นให้สามารถ

⁶⁴ วิจิตร อวาระกุล, เทคนิคมนุษยสัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ 8, 251-255.

ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในฐานะหัวหน้าที่ดี 3) บริหารผลงานให้มีผลงานที่ดีให้เกิดผลกระทบที่นำพึงพอใจโดยทั่วกัน⁶⁵ ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิแสดงแนวทางการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำที่สามารถ



แผนภูมิที่ 4 แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร-ผู้นำที่สามารถ

ที่มา : สมโภชน์ นพคุณ, “เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการฝึกอบรมในภาวะวิกฤต”, 2542. (อัดสำเนา)

วรภรณ์ รุจิวิวัฒน์กุล ได้ศึกษาวิเคราะห์ระบบบริหารบุคคลสำหรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงกล่าวถึง ทักษะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคตจะต้องมีทักษะต่าง ๆ ดังนี้ 1) ให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมทางการเมืองสังคม เศรษฐกิจ ตลอดจนสามารถมองเห็นภาพรวมของปัจจัยทั้ง 3 นี้ได้ 2) ความสามารถในการบริหารงานที่ยุ่ยากและซับซ้อน 3) ความสามารถในการบริหารองค์การที่มีโครงสร้างซับซ้อน 4) ความสามารถในการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ 5) ความสามารถในการบริหารและใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา 6) ความสามารถในการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ตลอดจนความสามารถในการเปลี่ยนค่านิยมและความคาดหวังของบุคคล⁶⁶

แนวคิดของแคทซ์ (Katz) ซึ่งกล่าวว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ประการคือ 1) ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ (conceptual skill) หรือทักษะด้านมโนคติ

⁶⁵สมโภชน์ นพคุณ, “เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการฝึกอบรมในภาวะวิกฤต”, 2542. (อัดสำเนา)

⁶⁶วรภรณ์ รุจิวิวัฒน์กุล, “การบริหารสำหรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง”, วารสารข่าววิชาการ 2 (มีนาคม-เมษายน 2542) : 63.

หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียดสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กร หรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจนและที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้รวมทั้งความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัด กับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารมีกิจกรรมหลายอย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านนี้ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการแก้ปัญหาตามข้อขัดแย้ง เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) หมายถึงความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพอันได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับความสามารถในการประสานความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน การติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานอื่นที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงานเพื่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อาทิ เช่น การพูดการสร้างขวัญกำลังใจ การประสานงาน และเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ 3) ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (technical skill) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีการ กระบวนการการดำเนินการ เครื่องมือ และเทคนิคที่สำคัญของงานนั้น ๆ กิจกรรมที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านนี้ได้แก่ การวางแผนงานหรือโครงการ การติดต่อสื่อสาร ทักษะกระบวนการกลุ่ม การจัดการหรือการอำนวยการ เป็นต้น⁶⁷

คเนเซวิช (Knezevich) ได้กล่าวถึงสมรรถภาพที่จำเป็นในการบริหารงานของนักบริหารซึ่งครอบคลุมเทคนิคการบริหารหลายเรื่อง โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถที่จำเป็น 17 ประการ คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน การกระตุ้นความเป็นผู้นำ เป็นนักวางแผน เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นนักจัดองค์การ เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้สื่อสาร เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้จัดระบบงาน เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน เป็นผู้บริหารงานบุคคล เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมินผล เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และเป็นประธานในพิธีการ⁶⁸

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาความสามารถทำงานกับผู้อื่นได้คือ ความสามารถในการสื่อสาร การประสานงานกันอย่างมี

⁶⁷Daniel Robert L. Katz, "Skill of Effectiveness Administrator," Harvard Business Review (January-February 1965) :32-42.

⁶⁸Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, 4th ed. (New York : Harper and Row Publisher, 1984), 16-18.

ประสิทธิภาพภายในองค์กรและหน่วยงานอื่นหรือชุมชนที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ มีการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา

ภาวะผู้นำปี ค.ศ. 1971 พิตเลอร์ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ของผู้นำนี้ รวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำอยู่ด้วย ซมิตต์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) และความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้เกิดจากการที่ผู้นำและกลุ่มผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกันและประพฤติดนอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกหรือการกำหนดแนวทางผู้นำ⁶⁹

สรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการที่บุคคลคนหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกายและกำลังใจเพื่อจูงใจหรือดลใจเช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

ภาวะผู้นำการจัดการศึกษา หมายความว่าผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำ การเป็นผู้บริหารในการบริหารงานการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย เกิดความสำเร็จในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ศาสตร์ คือความรู้ในเรื่องระเบียบทฤษฎีต่าง ๆ และศิลป์ในการบริหาร ทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือและเครื่องช่วยนำทางสำหรับผู้บริหาร ถ้าไม่มีทฤษฎีการบริหารงานจะประสบความสำเร็จก็ด้วยเหตุบังเอิญเท่านั้น ส่วนศิลปะนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ สอดคล้องกับ จำลอง นักพ็อน ได้กล่าวว่า นักบริหารการศึกษาเมื่ออาชีพจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษาได้อย่างเยี่ยมยอดสามารถทำให้เป้าหมายหรืออุดมการณ์ทางการศึกษาขององค์กรที่กำหนดไว้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีทั้ง “ศาสตร์และศิลป์” ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุดจนเป็นแบบอย่างและเป็นตัวแบบที่ดีแก่ผู้บริหารการศึกษาอื่น ๆ และองค์กรอื่นๆต่อไปได้ โดยทักษะและความรู้ความสามารถ ทักษะและความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน (skills and abilities) ผู้บริหาร

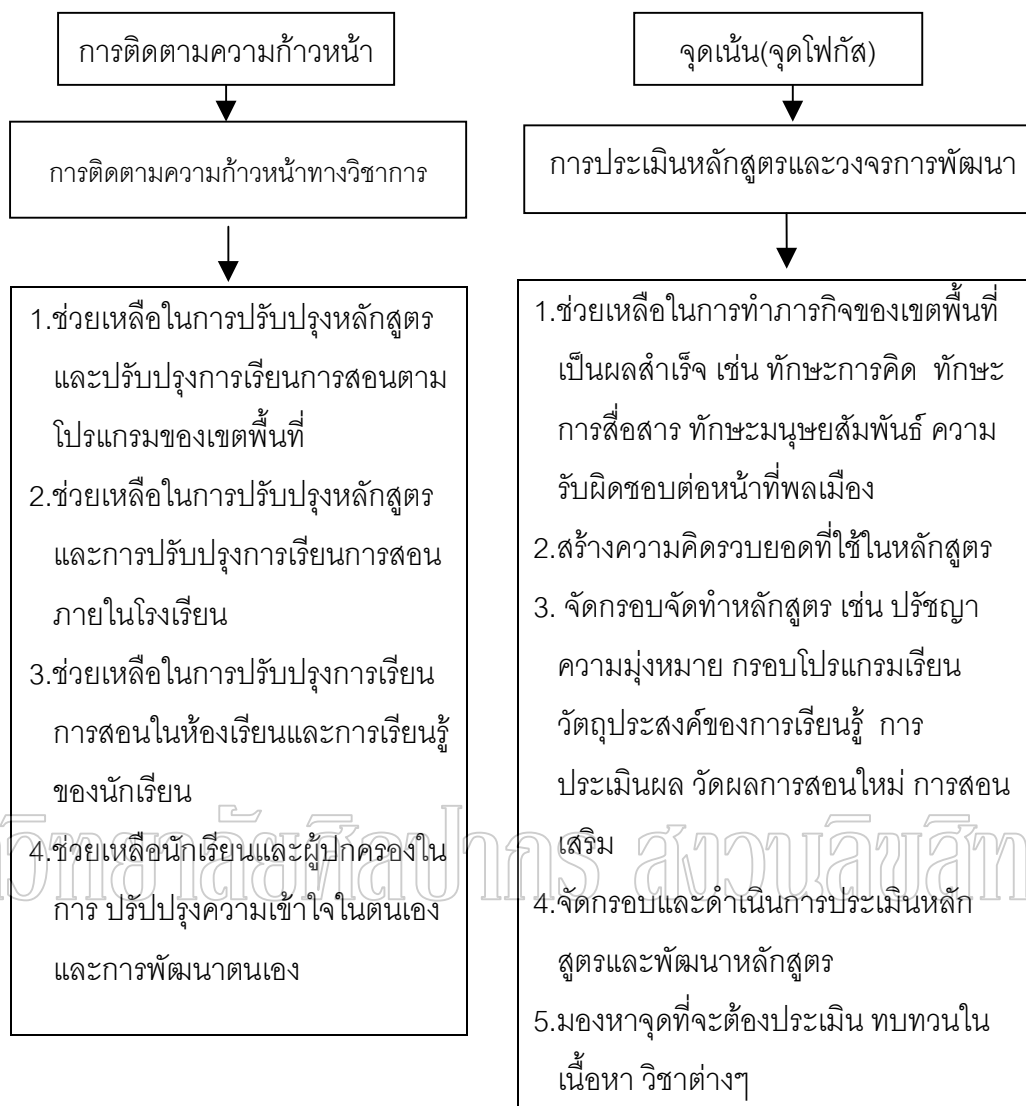
⁶⁹ ประชุม โปธิกุล,สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา

การศึกษามืออาชีพจะต้องมีทักษะและความรู้ความสามารถเพิ่มเติมคือ 2) มีความรู้ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 3) ความรู้ความสามารถในการเป็นนักการจัดการ (manager) คือ การระดมทรัพยากรการบริหารทั้งหมดมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ 4) ความรู้ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา (research and development) เพื่อเสาะแสวงหาความรู้ นวัตกรรมและรูปแบบใหม่ๆมาใช้ในการบริหารงาน 5) การเป็นนักประสานงาน และประสานประโยชน์ (coordinator and collective bargaining) เช่น มีความรู้ความสามารถในการประสานการประชุมการบริหารงานในเชิงคณะกรรมการ ฯลฯ 6) มีความรู้ความสามารถในเรื่องสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ (communication skills) ได้แก่ความรู้และทักษะในการใช้ภาษาที่สอง 7) มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ (technological skills) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ Program ต่าง ๆ การใช้ Internet และ OA /IT ทุกประเภท 8) เป็นผู้ที่มีพลัง หรือศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด (energetic) ซึ่งจะนำมาสู่การทุ่มเท การระดมความคิด กำลังกาย และกำลังใจมาสู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริง 9) ประสบการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (experience and achievement) เป็นการประเมินผลงานและประสบการณ์ที่ผ่านมาในการกิจหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ⁷⁰

สุรัฐ ศิลปอนันต์ กล่าวว่าการดำเนินงานเขตพื้นที่การศึกษา ในฐานะเป็นหน่วยงานกลางจะต้องถือเป็นภาระอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งรัดกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงเรียนให้ก้าวหน้าและเกิดคุณภาพอย่างจริงจัง ความรับผิดชอบที่พึงกระทำ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาสถาบัน การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริหาร การฝึกอบรมบุคลากรตามบทบาทใหม่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและทีมงานจะต้องเป็นตัวอย่างก่อนใคร การปรับปรุงโรงเรียนเป็น "กระบวนการ" มิใช่ "เหตุการณ์" เฉพาะกิจหรือเฉพาะหน้าแต่การปรับปรุงโรงเรียนเป็นกระบวนการของชีวิตตลอดชั่วอายุ เป็นกระบวนการของการหายใจและการดำรงชีพ เขตพื้นที่จะต้องเป็นผู้กำหนดแนวทาง วิธีการอัตราการพัฒนา ให้การฝึกอบรมและจัดหาทรัพยากรบริหารพิจารณาความก้าวหน้าและรายงานความก้าวหน้าโดยได้เสนอเป็นแผนภูมิ ดังนี้⁷¹

⁷⁰จำลอง นักพ่อน , "เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ,"วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 5(มิถุนายน-กรกฎาคม 2543) : 3-4.

⁷¹สุรัฐ ศิลปอนันต์, กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543), 78-80.



แผนภูมิที่ 5 บทบาทและความรับผิดชอบของเขตพื้นที่ในการช่วยเหลือโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ
ที่มา : สุรัฐ ศิลปอนันต์, กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
คุรุสภา, 2543), 79.

ภาวะแวดล้อม	ความคาดหวัง	ภาวะผู้นำ
<div data-bbox="360 454 627 622" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> การศึกษาท่ามกลาง วัฒนธรรมที่ หลากหลาย </div> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความร่วมมือและ ความเข้าใจระหว่างครู กับนักเรียนและระหว่าง นักเรียนกันเองให้มาก ยิ่งขึ้น 2. ส่งเสริมทักษะความ สัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ทักษะเชิงบวกต่อตนเอง และทักษะที่มีสมดุลต่อผู้ อื่น 3. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย ตนเองแก่นักเรียนทุกคน 4. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนรู้ด้วยการปรับ ปรุงการมองตนเอง 	<div data-bbox="700 454 987 645" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ความคาดหวังของครูใน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน </div> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มพูนพฤติกรรมของครูใน ส่วนที่จะช่วยส่งเสริม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน 2. ลดพฤติกรรมของครูใน ส่วนที่จะลดหรือขัดขวาง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน 3. ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อ คุณภาพการเรียนรู้ของเด็ก ทุกคน 4. พัฒนาการสอนใหม่ การทดสอบใหม่(การ ประเมิน ผลใหม่) เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ ของเด็ก 	<div data-bbox="1082 432 1348 622" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ภาวะผู้นำทาง การบริหารและ ทางการเรียน </div> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างแหล่งการสรรหา ผู้บริหารในเขตพื้นที่ใหม่ 2. สร้างความแข็งแกร่งให้กับ ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ใน ตำแหน่งปัจจุบัน 3. สร้างเสริมความเข้าใจใน เรื่องภารกิจของเขตพื้นที่ ภารกิจของการวางแผน ยุทธศาสตร์ การวางแผน ยุทธศาสตร์ในห้องเรียน และกระบวนการปรับปรุง โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ 4. เสริมสร้างความเข้าใจใน บทบาทของคณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษา ผู้ อำนวยการเขตพื้นที่การ ศึกษา หน่วยส่งเสริมการ เรียนการสอน(ของเขตพื้นที่) การบริหารงานบุคคล และการบริหารสำนักงาน และการงบประมาณ

แผนภูมิที่ 6 บทบาทและความรับผิดชอบของเขตพื้นที่การศึกษา

ที่มา : สุรัฐ ศิลปอนันต์, กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
คุรุสภา, 2543), 79.

ศาสตราจารย์ ไดปัก ซี เจน (Prof.Dipak C.Jain) คณบดีวิทยาลัยการจัดการ Kellogg และที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร ได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารคือการขับเคลื่อนโดยใช้กลไกตลาด ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าลูกค้าคือใคร/ใครคือคู่แข่ง/เราเก่งอะไร/เราจะขายอะไร ต้องสร้างภาพลักษณ์ และกำหนดจุดยืนในตลาด เช่นมีคุณลักษณะเฉพาะ และคุณภาพได้ทัดเทียมมาตรฐาน บุคลิกนักบริหารต้องคิดใหญ่ฝันใหญ่ ต้องการสร้างชิ้นงานหรือโครงการที่สำคัญ ใช้สัญชาตญาณ ใช้ข้อมูล ใช้องค์ความรู้จนสามารถสร้างชิ้นงาน หรือนวัตกรรมใหม่ ขับเคลื่อนความฝันอย่างมีเป้าหมาย มีทิศทางที่มีโอกาสสู่ความสำเร็จ มีกลยุทธ์ และมีมิติวัดผลสำเร็จ ทำงานอย่างมีกระบวนการ การวางแผนรัดกุมรอบคอบ ทำงานไปแล้วติดตามวัดผลสำเร็จได้ สร้างทีมงานร่วมผลัดกัน รู้จักทำเป็นแบบอย่าง ใช้ขีดความสามารถแต่ละคนมาร่วมสร้างสรรคงานใหญ่ โดยผู้บริหารมาร่วมคิดช่วยชี้แนะ เป็นต้นแบบของการทำงานหนักเอาเบาสู้ สร้างแรงจูงใจ รวมทั้งการมอบอำนาจ ผู้บริหารต้องให้กำลังใจสร้างขวัญในการทำงานและรู้จักกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้บริหารระดับรองลงไป ช่วยแบ่งเบางานที่ต้องตัดสินใจ การจัดการภารกิจคำนึงถึงความคุ้มค่าและคุ้มค่า มีทัศนคติเชิงบวก มองวิกฤตเป็นโอกาส แม้เผชิญปัญหาอุปสรรคก็ได้ย่อท้อ มีความสามารถนำไปสู่ความสำเร็จ ทำงานเชิงรุก ป้องกันก่อนเกิดปัญหาจริง สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างทีมงานที่แข็งแกร่งรู้จักประสานสมานฉันท์⁷²

เสนาะ ตีเขี้ยว ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำในทศวรรษหน้าดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้บริหารที่ไม่มากเกินไปในทางใดทางหนึ่ง คือ ไม่ใช่ผู้นำที่มุ่งแต่งงานอย่างเดียว หรือมุ่งที่คนอย่างเดียว จะต้องอยู่ตรงกลางระหว่างความมากเกินไป และน้อยเกินไปในเรื่องของความรับผิดชอบต่องานและการควบคุม การบริหารในยุคหน้าคือ การก้าวสู่สถานการณ์ที่คาดคะเนไม่ได้ การบริหารไม่ได้อาศัยคนใดคนหนึ่งตัดสินใจ แต่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแก้ไขปัญหาเองและแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นมีความแตกต่างกัน โดยต้องใช้คนที่มีลักษณะหลากหลายเพราะทุกคนต้องรับผิดชอบต่อร่วมกัน 2) ผู้บริหารเน้นการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเป็นเลิศในทุกด้าน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรต้องรับผิดชอบต่อร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน 3) วิธีการแก้ปัญหาของผู้นำจะใช้วิธีโยนปัญหากลับให้ผู้ปฏิบัติงานแก้เอง การบริหารในยุคที่ผู้นำแก้ปัญหาได้ทุกอย่างจะหมดไป แต่จะส่งปัญหากลับคืนไปยังผู้ปฏิบัติพร้อมถามคำถามบางข้อที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดขณะเดียวกันก็ให้ข้อมูลบางอย่างที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานคิดเป็น ทำเป็น ซึ่งเท่า

⁷²ประทุม โพธิกุล, สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, ผู้บริหารมืออาชีพ : ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง [Online], accessed 5 March 2005 Available, from <http://www.moe.go.th/wijai/ed%20leadership.htm>

กับเป็นการพัฒนาคนให้สามารถแก้ปัญหาได้ 4) ผู้นำจะมอบหมายอำนาจอย่างมากจนพอที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อำนาจนั้นให้งานสำเร็จในตัวเองขณะที่กำหนดวิธีควบคุมที่ได้ผล การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกับผู้บริหารจำเป็นต้องให้อำนาจอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจและผู้นำก็มีระบบควบคุมที่ทำให้ตรวจสอบได้ว่างานก้าวหน้าไปอย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานก็มีอิสระเต็มที่และผู้บริหารไม่ได้เข้าไปยุ่งกับการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือผู้นำจะมีทั้งความยืดหยุ่นและเข้มงวดในการควบคุมงานไปพร้อม ๆ กัน 5) ผู้นำเน้นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันความสามารถเฉพาะตัวก็สูงด้วย หมายความว่า การรู้จักทำงานเป็นทีมจะส่งเสริมให้ทุกคนได้เป็นดาราไปพร้อมๆกันทุกคนทำงานโดยมุ่งความสำเร็จส่วนรวมขององค์กรโดยการอาศัยความสามารถที่แตกต่างและหลากหลายของแต่ละคน การสร้างทีมงานจะส่งเสริมพัฒนาคนให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันบนรากฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนต่างรู้จักภารกิจของตน 6) ผู้นำจะมองผู้ปฏิบัติงานในแง่ดีแต่ขณะเดียวกันก็ใช้ให้ทำงานหนัก สมมุติฐานดังกล่าวแยกเป็น 3 ประการคือ ประการแรกรูปแบบการทำงานจะอยู่บนฐานที่ว่าทุกคนต้องการทำความดีด้วยกันทั้งนั้น เป้าหมายขององค์กรและของส่วนตัวพนักงานมีความสอดคล้องกัน ประการที่สองผู้นำจะมองว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนไม่ต้องการสร้างอาณาจักรหรือเล่นการเมือง หากงานไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ก็เกิดจากระบบหรือขั้นตอนการทำงานไม่ได้เกิดจากประโยชน์ส่วนตัวของคนหรือของพวกพ้อง ประการที่สามทุกคนสามารถเจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นได้ประโยชน์⁷³

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) visionary มีวิสัยทัศน์ 2) fit มีดุลยภาพระหว่างจิตใจ (moral) กับวัตถุ (material) 3) fair มีความเป็นธรรมกับสังคมไม่เห็นแก่ตัว 4) team oriented รู้จักทำงานเป็นทีม 5) professional มีความเป็นมืออาชีพ⁷⁴

อนุกรรมการข้าราชการครูวิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารควรเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพและจะต้องมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาดังนี้ 1) มีทักษะในการบริหารเป็นทีม 2) มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหา 3) มีความจริงใจ และเป็นที่ปรึกษาที่ดีต่อผู้ร่วมงาน 4) สร้างบรรยากาศในการทำงาน 5) เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี 6) มีจิตวิทยาในการ

⁷³ เสนาะ ตีเยาร์, การบริหารแบบผู้นำ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538), 17-18.

⁷⁴ สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, "การพัฒนานักบริหารในองค์กรยุคใหม่," รวมคำบรรยายหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร (มปท.: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543), 143.

บริหารเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ 7) เป็นผู้ส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น
8) ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาดังแวดล้อม⁷⁵

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาการมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา คือการสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาโรงเรียน ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบรรลุเป้าหมาย มีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถแต่ละบุคคลให้กับผู้ร่วมงาน

ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

การวางแผน เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (survive) และความก้าวหน้า (growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคตการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของเอกชนหรือเป็นส่วนของรัฐก็ตามนั้น จะเน้นความสามารถในการ

⁷⁵สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, “เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา” 2537 (อัดสำเนา), 12. อ้างถึงในสุวรรณ หมั่นตาบุตร “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในโรงเรียนประถมศึกษาสัณยัติฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 64-66.

คาดคะเนสภาพในอนาคต การคิดไปในอนาคต เพื่อจะได้กำหนดหนทางหรือกลยุทธ์การทำงานในอนาคตของหน่วยงาน ผู้จุดหมายที่ต้องการเพื่อเตรียมเผชิญกับการแข่งขันหรือเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้น เน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ⁷⁶

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เพราะ 1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ 2) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ 3) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ 4) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance base budgeting) ซึ่งสำนักงานประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน 5) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง⁷⁷

โครงสร้างของแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบ

⁷⁶ประทุม โปธิกุล, สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, การจัดทำแผนกลยุทธ์ [Online], accessed 5 March 2005 Available, from <http://www.moe.go.th/wijai/ed%20leadership.htm>

⁷⁷เรื่องเดียวกัน, 3.

ด้วยขั้นตอนดังนี้ 1)การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (mission analysis) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (environmental Analysis) 3) การวิเคราะห์องค์การ (SWOT หรือ situation analysis) 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) 5) การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (obstacles) 6) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy decision) 7) การกำหนดนโยบาย (policy decision) 8) การกำหนดกิจกรรม (activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย 9)การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (strategic planning)

ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ การกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาว มักจะกระทำโดยการเริ่มต้นด้วยการร่างข้อความขึ้นมาก่อนว่าต้องการจะให้ได้อะไร หรือต้องการจะเป็นอะไร มากกว่าที่จะมาจากการคิดอย่างรอบคอบ และมั่นใจว่าจะเป็นสิ่งที่สามารถจะทำให้สำเร็จลงได้จริงตามที่คาดคิด ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการตรวจสอบข้อความแต่ละขั้นหรือทั้งหมดตามเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) การต้องสามารถวัดได้หรือตรวจนับได้ ความหมายก็คือ เป้าประสงค์จะต้องเป็นสิ่งที่เมื่อมีการปฏิบัติหรือทำไปแล้ว ท่านหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถวัดหรือตรวจสอบได้ ตัวอย่างเช่น ข้อความเป้าประสงค์ที่ว่า “เป็นผู้นำในการตอบสนองของตลาด” ก็ย่อมต้องวัดได้ด้วย “ส่วนแบ่งตลาด (market share)” หรือเกณฑ์การวัดอย่างใดอย่างหนึ่งที่คล้ายกัน พร้อมกันนั้นก็จะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับภาวะการแข่งขันให้สามารถพิจารณาประกอบควบคู่พร้อมกันไปได้ด้วย 2) การพิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้ ทั้งนี้ก็คือ การต้องพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เป้าประสงค์กลายเป็นสิ่งที่สุดเอื้อม หรือเป็นไปได้ไม่ได้นั่นเอง การพิจารณาจึงต้องดูให้เห็นชัดว่า ความพยายามหรือการทุ่มเทที่สำคัญมีอะไรบ้าง หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย ความสำคัญมาก ๆ ในการทำให้บรรลุเป้าประสงค์ได้นั้นมีอะไรบ้าง และสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีโอกาสจะเป็นไปได้เพียงใด ซึ่งในการประเมินความเป็นไปได้นั้น ในทางปฏิบัติก็คงต้องติดตามดูให้ลึกลงไปถึงประเด็นปัจจัยที่สำคัญ ๆ คือ ความสามารถของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ ความพร้อมของทรัพยากรทางการเงิน ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญ ตลอดจนสภาพผลกระทบจากการแข่งขัน รวมทั้งอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่มีอยู่ ทั้งนี้การที่จะพิจารณาให้เห็นได้ชัดเจนตามแนวทางนี้ สิ่งจำเป็นที่ต้องทำให้ได้ก่อนก็คือ การต้องสามารถจัดแผนงานหลักต่าง ๆ ให้ชัดเจนออกมาได้ก่อน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถมีพื้นฐานงานที่แบ่งชัดเจนออกมาสำหรับที่จะใช้นำมาจัดทำวัตถุประสงค์ให้ได้ออกมาก่อน จากนั้นการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์จึงจะสามารถกระทำได้ 3) การต้องมีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้ ความจำเป็นในข้อนี้ก็เพราะสาเหตุสืบเนื่องจากเหตุผลที่ว่า ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้นมีปัจจัยหลายประการที่มีความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น เป้าประสงค์ที่กำหนด

ไว้จึงต้องมีความคล่องตัวพอที่จะสามารถปรับตามทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องสอดคล้องเข้ากันได้กับโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ในการกำหนดวัตถุประสงค์บางอย่างที่จะทำได้ในเวลา 5 ปีนั้น เมื่อปฏิบัติจริงผลที่ทำได้อาจไม่เหมือนอย่างที่กำหนดไว้ก็ได้ ทั้งนี้เพราะขณะที่มีการดำเนินการผ่านไปปีต่อปีนั้น เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไปความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ก็จะดำเนินการเป็นระยะ ๆ ดังนี้ เป้าประสงค์ก็ต้องมีการปรับตามให้สอดคล้องกับข้อมูลตามสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย 4) การต้องให้ความสำคัญสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น ๆ นั่นคือ การพิจารณาว่า เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นจะมีส่วนช่วยนำให้ท่านเข้าไปสู่ฐานะที่ตั้ง ตามที่ได้มีการระบุหรือกำหนดเอาไว้ในขณะกำหนดจุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้แล้วหรือเปล่า⁷⁸ และตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.๒๕๔๖ และประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องแบ่งส่วน ราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดอำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของ ท้องถิ่นหมายความว่านโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษาที่สำนักงานจัดทำขึ้นต้องทำให้การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่บรรลุเป้าหมายนโยบายของสำนักงานต้องสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และของกระทรวงศึกษาธิการ เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ (Key Performance Indicator = kpi) ต้องสะท้อนความทั่วถึง คุณภาพ และประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ต้องเป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีค่าชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีค่าเชิงปริมาณ ที่วัดได้ และมีกำหนดเวลาที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุ ตัวชี้วัดความสำเร็จต้องไม่เลื่อนลอย เช่น เพียงแต่บอกว่าจะทำให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาในสัดส่วนสูงขึ้น ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ลดงบประมาณได้มากขึ้น แต่จะต้องบอกว่าวันนี้สัดส่วนประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาแล้วกี่เปอร์เซ็นต์ เมื่อสิ้นปีการศึกษานี้จะเพิ่มเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยวิชาภาษาไทยของ นักเรียน ชั้น ป.6 ปีการศึกษา 2546 เป็นกี่เปอร์เซ็นต์เมื่อสิ้นปีการศึกษานี้ จะทำให้สูงขึ้นเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึง

⁷⁸ เรื่องเดียวกัน, 12.

ต้องชัดเจน เพื่อให้คณะกรรมการกำกับ ดูแลได้ หาทางส่งเสริมและสนับสนุนได้ และต้องนำเสนอ ให้คณะกรรมการให้คำแนะนำ หาทางส่งเสริม สนับสนุนก่อนการนำไปสู่การปฏิบัติ⁷⁹

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ กล่าวว่า ผู้บริหารราชการในอนาคต คือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี กระบวนการที่ทันสมัยและมีสมรรถนะต่อไปนี้ คือ 1) ความสามารถในการคิด (thinking) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 3) การทำงานให้บรรลุผล (Achieving Result) 4) การบริหารทรัพยากร (managing resources) 5) ความสามารถในการสื่อสาร (communication) 6) การมุ่งเน้นให้บริการ (customer service orientation) 7) การรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ (accountability) 8) การตัดสินใจ (decision making) 9) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability & flexibility) 10) การประสานสัมพันธ์ (collaborativeness) 11) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change) 12) ความเป็นผู้นำ (leadership)⁸⁰

จำลอง นักพ็อน ได้กล่าวว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน (skills and abilities) ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพจะต้องมีทักษะ และความรู้ความสามารถเพิ่มเติมคือ 1) ความรู้ในเชิงวางแผน (planner) กล่าวคือ มีความรู้ในการ กำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ การควบคุมและติดตามงาน การจัดระบบและประเมินผล 2) มีความรู้ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 3) ความรู้ความสามารถในการเป็นนักการจัดการ (manager) คือการระดมทรัพยากรการบริหารทั้งหมดมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ 4) ความรู้ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา (research and development) เพื่อเสาะแสวงหาความรู้ นวัตกรรมและรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน 5) การเป็นนักประสานงาน และประสานประโยชน์ (coordinator and collective bargaining) เช่น มีความรู้ความสามารถในการประสานการประชุมการบริหารงานในเชิงคณะกรรมการ 6) มีความรู้ความสามารถในเรื่องสื่อสาร⁸¹

ปรัชญา เวสารัชช์ ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติแนวการบริหารใหม่ ซึ่งคำนึงถึงสมรรถนะเป็นหลัก ได้แก่ 1) มีความสามารถที่จะทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา ซึ่งหมายถึง

⁷⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา, 6.

⁸⁰ ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหัสวรรษใหม่,” ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหัสวรรษใหม่ (กรุงเทพฯ : บริษัทพี.เอ. ลิฟวิง, จำกัด, 2543), 11-13.

⁸¹ จำลอง นักพ็อน, “เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ”, วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 45(มิถุนายน-กรกฎาคม 2543) :3-4.

ต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการดำเนินการที่ชัดเจน 2) ต้องเข้าใจปัญหาของครู นักเรียนและ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี 3) มีความสามารถในด้านต่างๆได้แก่ สามารถ พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารได้ สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจชัดเจน มีมนุษยสัมพันธ์ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ สื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศได้ 4) มีคุณธรรมและ จริยธรรมในการดำรงชีวิต ซื่อสัตย์ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ของราชการอย่างแท้จริง⁸²

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาด้านการวางแผนร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีการระดมทรัพยากรทุกด้านตั้งแต่ทรัพยากรบุคคล วัสดุ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา มีการพัฒนาระบบการจัดการและ โครงสร้างการทำงานรวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผลัดดันเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จและสามารถตรวจสอบ วัดและประเมินผลการทำงานได้ สามารถรายงานการดำเนินงานต่อ คณะกรรมการเขตพื้นที่และสาธารณชนทราบซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคมที่ดี

การมีภาวะผู้นำชุมชน

ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทตามกฎหมายที่กำหนดให้เป็นกรรมการ และเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการของ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยดังนั้น ในแง่สถานภาพ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นตัวแทนของกระทรวงศึกษาธิการจึงต้องรับผิดชอบในการดำเนินนโยบาย เป้าหมายและแผนของกระทรวง ต้องผลักดันในการปฏิบัติให้เกิดผลในเขตพื้นที่การศึกษาของตน ในสถานภาพผู้บริหารมีฐานะเป็นผู้บริหารราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้าง (ครูและบุคลากรทางการศึกษา) รับผิดชอบการปฏิบัติราชการของ สำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงและตาม กฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งอื่นที่เกี่ยวข้อง จากแนวความคิดการบริหารเขตพื้นที่การศึกษาและ โครงสร้างการบริหาร จะเห็นว่าผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องปฏิบัติงานในสอง รูปแบบด้วยกัน คือรูปแบบที่หนึ่งเป็นลักษณะการประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา รูปแบบที่สองอาจจะเป็นลักษณะของงานตามอำนาจหน้าที่ กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจไปให้ดำเนินการตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษา

⁸²ปรัชญา เวสารัชช์, สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, สมรรถนะผู้บริหารขับเคลื่อนงาน เขตพื้นที่ (กรุงเทพฯ : แพลน กราฟิค, 2545), 3.

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป⁸³

ดังนั้นผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาต้องสร้างพันธมิตรกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม สร้างชื่อเสียงให้กับสำนักงานตลอดจนดำเนินนโยบายที่ตอบสนองทั้งระดับบนและระดับล่างอย่างสมดุลย์ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเป็นผู้นำนโยบายสาธารณะที่เกิดจากฝ่ายการเมืองหรือรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติจริง จึงต้องใช้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากหลายหน่วยงานทั้งสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ดังนั้นผู้อำนวยการจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้ร่วมงาน หน่วยงานและชุมชนตลอดจนสร้างเครือข่ายทางสังคม โดยนำนวัตกรรม ความรู้ กลยุทธ์ และการบริหารแบบบูรณาการมาใช้เพื่อระดมความคิด การมีส่วนร่วมของชุมชนมาช่วยในการทำงานของเขตพื้นที่ ซึ่งปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่ได้นำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารเช่น การใช้อินเทอร์เน็ต การจัดทำเอกสาร วารสาร เป็นต้น สอดคล้องกับ ในด้านทักษะการบริหาร แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไป คือแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) ซึ่งกล่าวว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ประการคือ ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ (conceptual skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) และทักษะด้านเทคนิควิธีการ (technical skill) โดยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพอันได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ มีความสามารถในการประสานความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน การติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานอื่นที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงานเพื่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจ กิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อาทิ เช่น การพูดการสร้างขวัญกำลังใจ การประสานงาน และเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ⁸⁴

วิจิตร วรุตบางกูร อ้างถึงใน อัสวดา อรรถยงะ ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญกล่าวคือ มีความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี

⁸³สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา : เพื่อคุณภาพการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545), 26-28.

⁸⁴Daniel Robert L. Katz, "Skill of Effectiveness Administrator," Harvard Business Review (January-February 1965) : 32-42.

สามารถเข้ากับบุคคลอื่น และผู้ร่วมงานได้ มีความรู้กว้างขวาง เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ตลอดจน
 จำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งผู้ร่วมงานและลักษณะงานได้ดี ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานศรัทธาเลื่อมใส มีคุณธรรม
 และสามารถเป็นตัวอย่งที่ดีของคนอื่นได้⁸⁵

วรภรณ์ รุจิวิวัฒน์กุล ได้ศึกษาวิเคราะห์ระบบบริหารบุคคลสำหรับบุคคลที่มีความรู้
 ความสามารถสูงกล่าวถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต จะมีดังนี้
 1) มีความตั้งใจแน่วแน่ 2) มีความสามารถในการเรียนรู้บุคคลที่เป็นฝ่ายตรงข้ามรู้เขารู้เรา
 3) มีความสามารถในการหยิบฉวยโอกาสที่ผ่านเข้ามา 4) มีความต้องการความสำเร็จสูง
 5) มีความสามารถในการควบคุมตัวเองสูง 6) มีความสามารถในการประสานความแตกต่างของ
 บุคคล 7) มีความกล้าเสี่ยงในระดับหนึ่ง 8) มีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ของ
 องค์การและบุคคล 9) อุทิศเวลาให้กับการทำงาน 10) มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบ
 ความสำเร็จ มากกว่าความต้องการรางวัลจากความสำเร็จของงาน 11) เป็นบุคคลที่มีการจัดระบบ
 การดำเนินชีวิตได้ดี 12) เป็นนักปฏิบัติที่ดี และสามารถนำแนวความคิดต่าง ๆ มาแก้ปัญหาได้
 13) มีทักษะเกี่ยวกับเรื่องบุคคลสูงมาก 14) มีระดับความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 สูงมาก⁸⁶

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาด้านการมี
 ภาวะผู้นำชุมชนคือการสร้างพันธมิตรกับองค์กรทั้งภายนอกและภายในทั้งบุคคลและระดับกลุ่มเพื่อ
 สนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่ให้ตอบสนองทั้งระดับบนและระดับล่างได้

การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม

การมีภาวะผู้นำด้านการศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม หมายถึงคุณลักษณะที่
 แสดงให้เห็นถึงการเคารพค่านิยม ความเชื่อของคนในชุมชน ประพฤติตนเหมาะสมกับจรรยาบรรณ
 วิชาชีพ ทั้งนี้เป็นเพราะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม
 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 52 ระบุให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนา

⁸⁵วิจิตร วรุตบางกูร, ศิลปะศาสตร์นำรู้สำหรับผู้ผู้นำ (กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหาร
 การศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒน ประสานมิตร, 2525), 74-80, อ้างถึงใน อวิสตา
 อรัญญะ, "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร
 การศึกษานอกสถานศึกษา ในเขตการศึกษา 1 "(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,
 การบริหารการศึกษา มหาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), 29.

⁸⁶วรภรณ์ รุจิวิวัฒน์กุล, " การบริหารสำหรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง", 63.

ครู-อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง⁸⁷ ลักษณะมืออาชีพย่อมเป็นสิ่งที่ทุกคนยอมรับและคาดหวังได้ในเกณฑ์ค่อนข้างสูงว่าจะสามารถนำมาซึ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ของงานได้ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่จึงต้องเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้บริหารอื่นๆและองค์กรอื่น ๆ ในการประพฤติตน และร่วมมือกับชุมชนจัดกิจกรรมส่งเสริมขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและชุมชนเกิดศรัทธายอมรับพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามคำสั่งหรือการชี้แนะ ดังนั้นความศรัทธาจึงเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้เป็นเป็นอย่างดี สอดคล้องกับพระเทพวิสุทธิเมธี กล่าวถึงคุณสมบัติพิเศษของผู้มีหน้าที่ในการบริหาร ซึ่งมีดังนี้คือ ตั้งใจทำการงาน อ่านใจคนอื่นเป็น เห็นใจต่อผู้น้อย มีใจคล้อยเที่ยงธรรม น้อมใจตามมติธรรม ร่วมใจประพฤติดี ซึ่งหมายถึง 1) ตั้งใจทำงาน เมื่อมีหน้าที่ต้องทำงานจะต้องทำด้วยความตั้งใจจริงเริ่มตั้งแตการทำงาน และเลิกงาน ผู้ที่มีหน้าที่บริหารงาน จึงควรตั้งใจทำงานทำให้ตรงและเต็มเวลาเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี อันผู้น้อยจะปฏิบัติตามโดยไม่โกงเวลาทำงานของสถานที่อื่นตนทำ เพราะคนเราถ้าโกงเวลาทำงานแล้ว เรื่องจะไม่โกงอย่างอื่นนั้นอย่างพึงหวัง จะต้องโกงเท่าที่มีโอกาสจะทำได้ ยิ่งเป็นคนเก่งด้วย ก็ยิ่งมีวิธีโกงได้อย่างแยบยลที่สุดอีกด้วย 2) อ่านใจคนอื่นเป็น หมายถึง ต้องเป็นผู้รู้จักสังเกตคือรู้ได้ด้วยตนเองเพื่อให้เข้าใจในความต้องการของผู้ใหญ่และผู้น้อย 3) เห็นใจต่อผู้น้อย ผู้บริหารต้องปกครองผู้อื่นที่เป็นผู้น้อยก็ควรตั้งตนโดยปกครอง ผู้น้อยด้วยพรหมวิหารธรรม 4 ประการ คือ เมตตา รักปรารถนาให้ผู้อื่นได้ปกครองเป็นสุข กรุณาสงสารคิดช่วยผู้อื่นได้ปกครองพันทุกข์ มุทิตาคือยินดีเมื่อผู้อื่นได้ปกครองได้ดี อุเบกขามีความวางเฉยไม่ตีใจและไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นได้ปกครองถึงวิบัติเพราะได้รับผลกระทบที่เขาก่อขึ้นเอง 4) มีใจคล้อยเที่ยงธรรม คำว่า "เที่ยงธรรม" คือ "ตรงแท้,ตรงแน่นอน" เป็นคุณสมบัติพิเศษอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร เป็นผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นคนเที่ยงธรรมในการครองคน 5) น้อมใจตามมติธรรม ได้แก่ เคารพต่อมติ ความคิดความเห็นของส่วนรวมในการทำงานร่วมกัน 6) ร่วมใจประพฤติดี คนที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องมีระเบียบข้อบังคับเป็นแนวปฏิบัติโดยระบุไว้อย่างชัดเจนว่า พึงทำเช่นไร และเป็นหน้าที่ของแต่ละคนมีอย่างไร เพื่อผู้ทำงานในสถานที่นั้น ๆ จะได้ทำหรือเว้นการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ทั้งทำงาน ตามหน้าที่ของตนโดย

⁸⁷ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2542, 31.

เครื่องคิดต่อไป ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องเคารพเรื่องนี้ให้มาก เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้น้อยต่อไป⁸⁸

ประชุม โปธิกุล ได้กล่าวว่าผู้นำทางการศึกษาควรเป็นไปทางจริยธรรมที่เป็นขนบธรรมเนียมดั้งเดิม และผสมผสานกับค่านิยมของสังคมประชาธิปไตย ความเคารพนับถือสมาชิกทุกคนของสังคม อุดหนุนกับความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมและความคิดเห็น ความเสมอภาคของบุคคล การกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรมโดย 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี ผู้บริหารต้องค้นหาปรัชญาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมประชาธิปไตย และบุคลิกลักษณะส่วนตัวของเขา 2) เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมอย่างแข็งขัน ผู้นำทางการศึกษาควรสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติอย่างรอบคอบ การตัดสินใจในแต่ละครั้งผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม 3) ผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความตระหนักในเรื่องจริยธรรมในองค์การโดยการพัฒนาบุคลากรเป็นนโยบาย การสร้างเจตคติให้มีการปฏิบัติ มีการตรวจสอบ ติดตาม 4) ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการปฏิบัติในสิ่งที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา นักเรียนและชุมชน 5) ผู้บริหารที่ดีสร้างชุมชนการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่กับสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสร้างค่านิยมร่วมเป็นเป้าหมายเบื้องต้นของผู้บริหารที่มีจริยธรรม 6) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล รักษาคุณลักษณะที่ดีของกลุ่มใหญ่กับคนกลุ่มน้อย ผู้บริหารต้องกำหนดกรอบการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมของสิทธิของการปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อโรงเรียนหน้าที่ของโรงเรียนคืออะไรในสังคมประชาธิปไตยที่มอบให้ตามสถานการณ์ บทเรียนอะไรที่สามารถเรียนรู้จากสมาชิกของชุมชนจากการตัดสินใจ สิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นเบื้องต้นก็คือสิ่งใดเป็นสิทธิในกรอบความรับผิดชอบของผู้บริหาร 7) ผู้นำที่ชาญฉลาดจะสะท้อนประเด็นต่าง ๆ ตรวจสอบทุกด้าน และใช้ดุลยพินิจพิจารณาจากหลักธรรมที่มีอยู่ 8) การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ผู้บริหารคือผู้ตัดสินใจบนพื้นฐานว่าอะไรคือสิ่งถูกต้องขององค์การผู้บริหารที่ดีต้องมีเป้าหมายเบื้องต้นในการให้บริการ เป้าหมายการให้บริการคือต้องยึดคำถามที่ว่า เราจะวิธีช่วยสมาชิกอย่างไร เราสามารถปรับปรุงวิธีการที่จะช่วยสมาชิกของเราอย่างไร 9) สร้างความกล้าทางจริยธรรม ซึ่งเป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหาร ต้องมีจุดยืนสอดคล้องกับหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบต่อตามบทบาท 10) สื่อให้เห็นว่าสิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำบูรณาการเข้ามาในหน้าที่ของตนเอง ผู้บริหารต้องกำหนดกฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้อง

⁸⁸ พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ), หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ) (กรุงเทพฯ : ธรรมสภา, 2543), 34.

กับค่านิยมของชุมชน และสังคม กฎเกณฑ์นี้ต้องสื่อทุกวัน สิ่งแวดล้อมทางจริยธรรมจะบรรลุผล ผ่านการตัดสินใจเป็นพัน ๆ ครั้งตลอดระยะเวลาอันยาวนาน⁸⁹

อนุกรรมการข้าราชการครูวิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรได้สรุป เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารควรเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพและจะต้องมี คุณลักษณะและบุคลิกภาพด้านผู้นำทางคุณธรรมและจริยธรรม (ethic) ดังนี้ 1) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ 2) มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 3) พัฒนาตนเองให้มีคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม⁹⁰

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาด้านการมี ภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม คือ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการ พัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติในสังคม ส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้นำและผู้บริหารนั้น มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะ หลาย ๆ อย่างประกอบกันนอกจากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะที่น่าสนใจและสำคัญคือ

⁸⁹ ประชุม โปธิกุล, สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, ความกล้าทางจริยธรรมของผู้นำทาง การศึกษา [Online] , accessed 5 March 2005 Available, from <http://www.moe.go.th/wijai/ed%20leadership.htm>

⁹⁰ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, “เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหาร สถานศึกษา,” 2537. (อัดสำเนา),อ้างถึงในสุวรรณ หมั่นตาบุตร, “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในโรงเรียนประถมศึกษาศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 “ (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 64-66.

งานวิจัยต่างประเทศ

เวสเลย์ (Wesley) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการบริหารงานกับอายุและบุคลิก ลักษณะบางประการของศึกษาธิการในรัฐเพนซิลเวเนีย ผลการวิจัยพบว่า อายุกับบุคลิกลักษณะ กับวิธีการบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญโดยสรุปได้ดังนี้ ศึกษาธิการที่มีอายุมากมี แบบอย่างการบริหารงานที่แตกต่างไปจากศึกษาธิการที่มีอายุน้อย และองค์ประกอบของ บุคลิกลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงานของศึกษาธิการคือ เป็นผู้มีอารมณ์มั่นคง ชอบการแข่งขัน มีความนึกคิดจิตใจสูง รับผิดชอบต่อการสื่อความหมายได้ไว รอบคอบและมีความเป็น ตัวของตัวเอง ส่วนศึกษาธิการที่อายุมากกับศึกษาธิการที่อายุน้อย ใช้แนวทางการบริหารงานที่ แตกต่างกันอย่างชัดเจน⁹¹

เวลช์ (Welch) ได้ทำการศึกษาวิจัยแบบความเป็นผู้นำของศึกษาธิการแห่งเมืองแมส ซาซเซตส์ (Massachusetts) โดยแบ่งจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็น 2 ประเด็นคือ

1. เพื่อศึกษาลักษณะการปรับตัว พบว่าการใช้ทักษะในการบริหารงานของศึกษา ธิการโดยส่วนรวมแล้วใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมเป็นอย่างมาก

2. ต้องการหาความสัมพันธ์ อายุ วุฒิ ประสบการณ์ ในเชิงการบริหารงานที่ส่งผลต่อ ความคาดหวังในความสำเร็จของงานสูงกว่าปกติ

ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการเป็นผู้มีลักษณะรวมหลายอย่างกับผู้ที่ร่วมทำงานกับ บุคคลหลายฝ่าย ต้องใช้ความประนีประนอม ประสบการณ์ รวมทั้งความรู้ด้านอื่น ๆ มาเป็น เครื่องช่วยให้งานสำเร็จได้มากพอสมควร⁹²

ลิปสกี (Lipsky) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารพฤติกรรมของผู้นำ(ภาวะผู้นำ) ในโอกาสทองของการจัดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและ พฤติกรรมในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จเฉพาะผู้นำจากงานวิจัยที่มีความก้าวหน้า มีอำนาจ โฉมหน้าเครือข่ายเพิ่มเงินเดือน วางแผนให้ความสมหวังของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการประเมิน พฤติกรรมเชื่อมกันในการบริหารจัดการภาวะผู้นำฝึกฝน วิธีการให้เงินเดือนให้ความสำคัญ ผู้บริหารจัดการมีไหวพริบเฉียบแหลมระดับประเทศ จากตัวอย่างงานวิจัยในปี ค.ศ. 1996 ผู้บริหาร

⁹¹ Charles K. Wesley, "The Relationship Among Management Style, Age and Personality Traits of Selected Pennsylvania Public School Superintendent," Dissertation Abstracts International 43, 5(November 1982) : 1310.

⁹² Joseph John Welch, "The leadership Style of the Massachusetts School Superintendent," Dissertation Abstracts International 43, 2(August 1982) : 335-A.

จัดการบริหารเชี่ยวชาญ อัตราความดี พฤติกรรมผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีเกณฑ์การบริหารเปลี่ยนแปลงไม่มีใครเทียบทำคือ หัวใจการบริหารมนุษย์ พฤติกรรมการปฏิบัติ ประสิทธิภาพ ซึ่งยืนยันการสำรวจตรวจค้นพยากรณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์เน้นการประเมิน โดยการปฏิบัติเป็นหน้าที่สำคัญผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ⁹³

ฟริค (Frick) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลงปัญหาและการจัดการควบคุมที่มีความรู้สึกว่าตนเองเหนือ จำต้องใช้อำนาจในการศึกษาภาวะผู้นำว่าใครมีคุณสมบัติตามกฎเกณฑ์เป็นผู้เปลี่ยนรูปแบบระบบเพิ่ม เรียกร้องมากเกินควรและความต้องการเป็นมิตร ในการศึกษาวัตถุประสงค์พรรณนาภาวะผู้นำ การปรับตัวลักษณะดีมากกว่าลักษณะเฉพาะภาวะผู้นำ 4 อย่าง คือ โครงสร้าง มีมนุษยสัมพันธ์ การเมือง และสัญลักษณ์ในการศึกษาสำรวจลักษณะสำคัญในภาวะผู้นำ ความอดุสหาะในการเตรียมความพร้อมในเขตโรงเรียนและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง วิธีการและหลักการเป็นมูลเหตุเป็นการพรรณนางานวิจัยตัวอย่างโดยการสุ่ม 150 คนจากทั้งหมด 219 คน ทางทิศใต้แคลิฟอร์เนีย โรงเรียนในเมืองที่มีความรู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น 30 คน เล็กน้อย 76 เปอร์เซ็น ความรู้สึกตอบในการสำรวจการใช้เครื่องมือของภาวะผู้นำในแบบข้อคำถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์หาข้อมูลเปิดเผยที่มีลักษณะสำคัญ ความแตกต่างในภาวะผู้นำมีลักษณะยอดเยี่ยมบนพื้นฐานประสบการณ์เหนือกว่าผู้อื่น เปลี่ยนแปลงตัวบุคคลโดยเฉพาะอย่างในความสนใจในการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น⁹⁴

นิวบาย (Newby) ได้ศึกษา การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อจะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและโรงเรียนที่ไม่ใช้ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้ และไม่ได้ใช้ระบบการบริหารคุณภาพประเภทละ 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนมีคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่มีคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบบริหาร

⁹³Lipsky. David Robert, "The Relationship Between Managerial Leadership Behavior, Effectiveness and Success," Dissertation Abstracts Internationnal 57, 4 (October 1996) :1514-A.

⁹⁴Frick R. Deborah, "A Causal-Comparative Study of the Leadership Orientation Frames of Superintedents and Their Perceptions About Eeducational Change," Dissertation Adstracts International 57, 4(October 1996) : 1412-A.

คุณภาพทั้งองค์กร(TQM) จะบริหารงานตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีความร่วมมือกัน จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ⁹⁵

งานวิจัยในประเทศ

จักรพรรดิ วัฒนา ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัด ทศวรรษหน้า (คศ.1995-2005) พบว่ามี 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ เป็นคน ทันสมัยมีความรู้กว้างขวาง เป็นนักประชาธิปไตย เป็นคนเสียสละ มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นมิตร มีความจริงใจ เป็นคนยอมรับ การเปลี่ยนแปลง เป็นคนสุภาพอ่อนโยน มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี 2) คุณลักษณะด้าน ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงานความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการ ติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ความสามารถในการกระจายอำนาจ และมอบหมายงาน ความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำ ตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการชี้แนะและแนวทางการดำเนินงาน 3) คุณลักษณะด้านทักษะทางการ บริหาร ได้แก่ ทักษะในการแสวงหาข้อมูล และความรู้ใหม่ ๆ ความสามารถในการมองการณ์ไกล ทักษะในการนำเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะในเชิงคิด ริเริ่มพัฒนาและปรับปรุงงาน ทักษะในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ทักษะในการดำเนินการประชุม ทักษะในการนำหลักการและทฤษฎีทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ ทักษะในการประชาสัมพันธ์ รู้วิธี การและสามารถหาทางที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ความสามารถในการเลือกดำเนินงานที่ จะทำให้เกิดการพัฒนาและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการวางแผนยุทธศาสตร์ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานด้วยตนเองให้ประสบความสำเร็จได้ ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะใน การใช้ภาษาถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน 4) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความมีเจตคติที่ดีต่อ การปฏิบัติงานความเป็นผู้นำทางการศึกษา ความเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร ความเป็น

⁹⁵ Earl F. Newby, "Total Quality Management and Elementary School,"

ผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดการ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารและการพัฒนางาน⁹⁶

ทศนี วงศ์เย็น ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาพบว่า ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มี 17 ลักษณะคือ 1) ความสามารถในการมองการณ์ไกล การคาดการณ์ล่วงหน้าและมองเห็นวิธีที่จะนำไปสู่เป้าหมาย 2) ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์ผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน 3) ความสามารถในการสร้างทีมงาน 4) ความสามารถในการบริหารงาน 5) การรักการศึกษาค้นคว้า และติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ การทันต่อเหตุการณ์ 6) การมีฝีมือในการสร้างความศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ความอดทนในการทำงาน 8) การเป็นคนใจกว้างยินดีรับฟัง และพยายามเข้าใจในความคิดเห็นบุคคลอื่น 9) ความมุ่งมั่นในการพัฒนา 10) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 11) ความรอบรู้ในภารกิจของสถานศึกษา 12) การเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง 13) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 14) ความสามารถในการติดตาม ควบคุม และกระตุ้นการทำงาน 15) ความสามารถในการพูด และการฟัง 16) การเป็นตัวอย่งที่ดีในเชิงศีลธรรมจรรยา 17) การมีความมั่นคงทางอารมณ์⁹⁷

จิราภรณ์ วุฒิมักดี ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 348 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี และมีความรู้ทันเหตุการณ์ ข่าวสารเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีผลต่อตนเองและหน้าที่การงาน สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร 6 ด้านตามความคิดเห็น

⁹⁶จักรพรรดิ วัฒนา, "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า" (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2538), บทคัดย่อ.

⁹⁷ทศนี วงศ์เย็น, "การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), 124.

ของครูอาจารย์ที่ผู้บริหารควรมี ได้แก่ บุคลิกภาพด้านภาวะผู้นำ และด้านพฤติกรรม ส่วนคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมีในระดับมากได้แก่ ด้านความรู้ทางวิชาชีพ ด้านความรู้ทางวิชาการทั่วไป และด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์พบว่าด้านมนุษยสัมพันธ์จำแนกตามเพศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกด้านอื่นไม่แตกต่างกัน⁹⁸

สุนีย์ บุญทิพย์ ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 - 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและ ครูในคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารและครูที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในทุกด้านของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน⁹⁹

กุลวิภา คล้ายหนองสรวง ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กลุ่ม 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กลุ่มที่ 7 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กลุ่มที่ 7 ได้ผลเช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้บริหารคือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ 3) ผลการเปรียบเทียบ

⁹⁸จิราภรณ์ วุฒิมักดี, "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542), บทคัดย่อ.

⁹⁹สุนีย์ บุญทิพย์, "การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 - 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6"(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), บทคัดย่อ.

ความคิดเห็นของบริหารและอาจารย์ ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กลุ่มที่ 7 ทั้ง 4 ด้าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05¹⁰⁰

กฤษณะ สุมาลย์โรจน์ ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานพื้นที่การศึกษา ตามความคาดหวังของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม มีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบริหารจัดการ และด้านวิชาการตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามกลุ่ม 6 กลุ่ม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁰¹

ไพโรจน์ สิงห์คำ ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำรักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารในการ

¹⁰⁰ กุลวัญ คล้ายหนองสรวง, "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กลุ่ม 76" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ,2544), บทคัดย่อ.

¹⁰¹ กฤษณะ สุมาลย์โรจน์, "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคาดหวังของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545), บทคัดย่อ.

ครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือข้อมีสัจจะพูดจริงทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน¹⁰²

สุชาติ เต่าสุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้ายด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ระดับได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ มีความสามารถในการบริหารเวลา¹⁰³

จักรี นิลวิสุทธิได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาตามความคาดหวังของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ในกลุ่มภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาตามความคาดหวังของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ ด้านบุคลิกภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าข้อที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ มีความซื่อสัตย์มีเกียรติเพื่อผู้อื่นได้ 2) ด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาตามความคาดหวังของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่า ข้อที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ มีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี และเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ด้านทักษะการบริหาร คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาตามความคาดหวังของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ ด้านทักษะการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมากและพบว่าข้อที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ มีความสามารถในการบริหารงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด 4) ด้านวิชาชีพ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถาบัน

¹⁰²ไพโรจน์ สิงห์คำ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย “(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2545), บทคัดย่อ.

¹⁰³สุชาติ เต่าสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี “ (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

กรมอาชีวศึกษาตามความคาดหวัง ของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ ด้านวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่า ข้อที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด คือมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารสถาบันอาชีวศึกษา 5) ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาโดยรวมผู้บริหารสูงกว่าครู-อาจารย์ทุกด้านคือด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหาร และด้านวิชาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ที่สังกัดประเภทสถานศึกษาต่างกันมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน¹⁰⁴

เพชรรัตน์ นิมพันธ์ ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะขององค์ประกอบส่วนตัวที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านบุคลิกภาพและด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะขององค์ประกอบวิชาชีพที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความรู้และความสามารถทางการบริหาร 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนคติของผู้แทนกลุ่มบุคคลที่เป็นองค์ประกอบของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีสถานะต่างกัน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้แทนสมาคมหรือชมรมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษา มีทัศนคติแตกต่างกับผู้แทนกลุ่มอื่น ๆ แต่ผู้แทนกลุ่มสถานอื่น ๆ มีทัศนคติที่ไม่แตกต่างกัน 3) การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนคติของผู้แทนกลุ่มบุคคลที่เป็นองค์ประกอบของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีความต้องการเข้าเป็นคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา แตกต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน¹⁰⁵

¹⁰⁴ จักรี นิลวิสุทธิ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาตามความคาดหวังของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ในกลุ่มภาคกลาง” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2546), บทคัดย่อ.

¹⁰⁵ เพชรรัตน์ นิมพันธ์, “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดอ่างทอง” (วิทยานิพนธ์

วาสนา สามศรีทอง ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 จำนวน 46 โรงเรียน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร 43 คน และครูปฏิบัติการสอน 154 คน รวมเป็น 230 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมคือด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์¹⁰⁶

อวิศดา อรัญญะ ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในเขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ทั้ง 6 ด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ 1) ด้านการเป็นผู้นำ สามารถสร้างความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) ด้านบุคลิกภาพมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ 3) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ด้านความสามารถ/ทักษะ มีความรู้และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารเป็นอย่างดี และเป็นนักบริหารและนักจัดการที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ด้านการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการจัดองค์การการบริหารตลอดจนพัฒนางานและ 6) ด้านความรู้ลึกและรู้รอบ มีความรอบรู้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ ข่าวสาร และเทคโนโลยีสมัยใหม่¹⁰⁷

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา, 2546), บทคัดย่อ.

¹⁰⁶วาสนา สามศรีทอง, "คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

¹⁰⁷อวิศดา อรัญญะ, "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในเขตการศึกษา 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาวิทยเกษตรศาสตร์, 2546), บทคัดย่อ.

สรุป

ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในฐานะที่จะเป็นผู้นำขององค์กรที่จะจัดตั้งขึ้นมาใหม่ จะต้องมีความรู้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และความคาดหวังของสังคมต้องการให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ สามารถนำองค์กรปฏิบัติภารกิจ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ในอนาคต ควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี สุขภาพแข็งแรง มีความคิดสร้างสรรค์ ชี้อัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร มีความสามารถในการพูดและฟัง
2. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารที่ต้องการให้งานบรรลุผลสำเร็จ จะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ทั่วไป มีการสื่อสารที่ดี
3. การมีภาวะผู้นำในด้านการจัดการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุด เป็นผู้ที่สามารถระดมทรัพยากรการบริหารทั้งหมดมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นนักประสานงานและประสานผลประโยชน์ มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีศักยภาพระดมพลังความคิดมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสม
4. ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เป็นลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารที่มีศักยภาพ มืออาชีพ มีความรู้ในเชิงวางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมาย จัดระบบ มีการประเมินผลได้เป็นอย่างดี พัฒนาโครงสร้างการบริหารงาน และพัฒนากำลังคน มีความยุติธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
5. การมีภาวะชุมชน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีการปรับตัวเข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน มีจิตที่จะบริการและให้ความช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ส่วนรวมในชุมชน
6. การมีภาวะผู้นำด้านศาสนาวัฒนธรรม และจริยธรรม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีกับคนทั่วไป ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนบุคคลอื่น รู้จักพัฒนาตนเองให้มีคุณค่าเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม ส่งเสริมทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีศีลธรรมตลอดจนประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณในวิชาชีพ

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อทราบความแตกต่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรีเขต 3 การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิด จากคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาแห่งรัฐศาสตร์สุพรรณบุรี ประเทศออสเตรเลีย ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในเรื่องการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้บริหารและครูที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) การดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาศาสนาปัญหา นิยามปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัยและจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ที่ผู้วิจัย จัดสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ ปรับปรุงเครื่องมือและนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง รวบรวมเครื่องมือที่เก็บได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนเป็นรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับร่างเสนอขออนุมัติโครงการวิจัย และปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์เสนอแนะอีกครั้ง จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

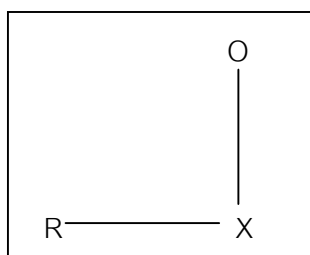
ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร ตัวอย่าง และการเลือกตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย รายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว มีการวัดผลครั้งเดียวโดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experiment case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่เป็นเป้าหมายสำหรับการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้บริหารและครูใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3 จำนวน 1,931 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁰⁸ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 276 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) สุ่มผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3 เพื่อให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากัน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารจำนวน 138 คน และครูจำนวน 138 คน เนื่องจากต้องการนำไปเปรียบเทียบ ทิให้ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสองกลุ่มจำนวนทั้งสิ้น 276 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	ประชากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3	กลุ่ม ตัวอย่าง
ผู้บริหาร	153	138
ครู	1,778	138
รวม	1,931	276

ที่มา : ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐาน. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต3, 2546. (ัดสำเนา)

¹⁰⁸ Krejcie and Morgan, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 303.

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับ สภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ประกอบด้วย 6 ตัวแปรย่อยตามกรอบแนวคิด การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ จากคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร การศึกษาแห่งรัฐที่สวมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

2.1 **ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน** หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงคุณลักษณะที่ส่งเสริมการบริหาร ได้แก่ การรับรู้ตนเอง สุขภาพที่แข็งแรง บุคลิกภาพที่ดี ซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร มีความสามารถ ในการพูดและฟัง

2.2 **ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น** หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ชี้ให้เห็นว่ามีการสื่อสารที่ดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีมนุษยสัมพันธ์

2.3 **การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา** หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงคุณลักษณะที่พัฒนาทักษะผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่จะนำองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุด สามารถระดมทรัพยากรการบริหารทั้งหมดมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นนักประสานงานและประสานผลประโยชน์ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์

2.4 **ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้** หมายถึง คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บหลักฐานการทำงาน การกำหนดความสำคัญของงานการวางแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย พัฒนาแนวทางการทำงาน บริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.5 **การมีภาวะผู้นำชุมชน** หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงคุณลักษณะที่บ่งชี้ให้เห็นถึงการสร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอก ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม สร้างชื่อเสียงให้กับสำนักงาน ตลอดจนดำเนินนโยบายที่ตอบสนองทั้งระดับบนและระดับล่างอย่างสมดุลย์

2.6 การมีภาวะผู้นำด้านการศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงการเคารพค่านิยม ความเชื่อของคนในชุมชน ประพฤติตนเหมาะสมกับจรรยาบรรณวิชาชีพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน โดยมีผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การสุพรรณบุรี เขต 3 เป็น ตัวอย่างตามที่กำหนด เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นการเลือกตอบ (check-list) ถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบการจัดอันดับ (rank order) เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของคณะผู้เชี่ยวชาญ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาแห่งรัฐที่สมาเนีย ประเทศออสเตรเลียร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ศึกษาเกี่ยวกับบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยควมมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การมีภาวะผู้นำชุมชน การมีภาวะผู้นำด้านการศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลจากการศึกษามาสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยขอคำปรึกษาแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบโดยใช้เทคนิคหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิค IOC (Index of item –Objective Conguence)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อให้ช่วยประสานงานไปยังสถานศึกษาในสังกัดที่มีผู้บริหารและครูเป็นกลุ่มตัวอย่างได้กรอกแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้ผู้บริหารและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา
2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ มาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Sciences : SPSS) เพื่อประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางราชการ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ (%)
2. การวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามใช้การจัดอันดับ (rank order)
3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยวิธีการทดสอบของ แมน-วิทนีเยอ (Mann - Whitney U)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) จัดทำขึ้นเพื่อทราบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 และเพื่อทราบความแตกต่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ว่าแตกต่างกันหรือไม่ โดยใช้ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยใช้กรอบแนวคิดของคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาแห่งรัฐทัสมาเนีย ประเทศออสเตรเลียร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร มาประยุกต์ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 276 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ (%) การจัดอันดับ (rank order) และทดสอบความแตกต่างด้วยการทดสอบของ แมน-วิทนียู (Mann - Whitney U)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารและข้าราชการครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่เป็นตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม จำนวนผู้บริหาร 138 คน ครูผู้สอน 138 คน รวมเป็น 276 คน จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จำนวน 276 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยผู้วิจัยทำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี

เขต 3

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 276 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งราชการ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ค่าร้อยละ(%) ดังตาราง ที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ						
ชาย	127	92.00	69	50.00	196	71.00
หญิง	11	8.00	69	50.00	80	29.00
รวม	138	100.00	138	100.00	276	100.00
2. อายุ						
25 – 30 ปี	3	2.17	15	10.87	18	6.50
36 – 45 ปี	39	28.26	60	43.48	99	35.90
สูงกว่า 45 ปี	96	69.57	63	45.65	159	57.60
รวม	138	100.00	138	100.00	276	100.00
3. ระดับการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	2.90	3	2.20	7	2.50
ปริญญาตรี	87	63.00	125	90.60	212	76.80
ปริญญาโท	47	34.10	10	7.20	57	20.70
สูงกว่าปริญญาโท	-	-	-	-	-	-
รวม	138	100.00	138	100.00	276	100.00
4. ตำแหน่ง						
ผู้บริหาร	138	100.00	-	-	138	50.00
ครูผู้สอน	-	-	138	100.00	138	50.00
รวม	138	100.00	138	100.00	276	100.00
5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง						
1-10 ปี	35	25.40	24	17.40	59	21.38
10 ปีขึ้นไป – 20 ปี	52	37.70	30	21.70	82	29.70
20 ปีขึ้นไป – 30 ปี	38	27.50	72	52.20	110	39.86
30 ปีขึ้นไป	13	9.40	12	8.70	25	9.06
รวม	138	100.00	138	100.00	276	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 71.00 มีอายุสูงกว่า 45 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 57.60 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 212 คน คิดเป็น ร้อยละ 76.80 ส่วนตำแหน่งผู้บริหาร

เท่ากับครูผู้สอน จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และมีประสบการณ์ในตำแหน่ง 20-30 ปี มากที่สุดเป็นจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 39.86

เมื่อจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 92.00 มีอายุสูงกว่า 45 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 69.57 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 63.00 มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 10-20 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 37.70

เมื่อจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู พบว่า เป็นเพศชายเท่ากับเพศหญิง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ส่วนใหญ่มีอายุสูงกว่า 45 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 45.65 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 90.60 มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 20-30 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 52.20

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 โดย
 วิเคราะห์จากการจัดเรียงลำดับ (rank order) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงความคิดเห็นลำดับความสำคัญคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครู	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ความถี่)					
	ความมีประสิทธิภาพเฉพาะ ตน	ความสามารถในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น	การมีภาวะผู้นำด้านการ ศึกษา	ความสามารถในการวางแผน และความรับผิดชอบที่ตรวจ สอบได้	การมีภาวะผู้นำชุมชน	การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม
ลำดับความสำคัญที่ 1	48	28	148	37	3	11
ลำดับความสำคัญที่ 2	56	67	58	80	12	7
ลำดับความสำคัญที่ 3	68	45	34	49	20	21
ลำดับความสำคัญที่ 4	49	96	22	82	40	23
ลำดับความสำคัญที่ 5	27	25	10	22	122	70
ลำดับความสำคัญที่ 6	28	15	4	6	79	144
รวม	276	276	276	276	276	276

จากตารางที่ 3 พบว่า ลำดับความสำคัญคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู ดังนี้ ลำดับความสำคัญที่ 1 คือ การมีภาวะผู้นำด้านการศึกษามีจำนวน 148 คน ลำดับความสำคัญที่ 2 คือ ความสามารถในการวางแผน และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จำนวน 80 คน ลำดับความสำคัญที่ 3 คือความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน จำนวน 68 คน ลำดับความสำคัญที่ 4 คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจำนวน 96 คน ลำดับความสำคัญที่ 5 คือ การมีภาวะชุมชน จำนวน 122 คนและลำดับความสำคัญที่ 6 คือ การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม จำนวน 144 คน

**ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3**

การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้วยการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างด้วยวิธีการของ แมน - วิทนีย์ ยู (Mann and Whitney U) ปรากฏรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	ความถี่						รวม	ค่า เฉลี่ย อันดับ	Sig
	ลำดับความสำคัญที่ 1	ลำดับความสำคัญที่ 2	ลำดับความสำคัญที่ 3	ลำดับความสำคัญที่ 4	ลำดับความสำคัญที่ 5	ลำดับความสำคัญที่ 6			
ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน									
ผู้บริหาร	27	23	33	28	17	10	138	136.14	.617
ครู	21	33	35	21	10	18	138	140.86	
ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น									
ผู้บริหาร	16	32	22	44	13	11	138	134.65	.409
ครู	12	35	23	52	12	4	138	142.35	
การมีภาวะนำด้านการศึกษา									
ผู้บริหาร	69	23	21	17	6	2	138	142.22	.389
ครู	79	35	13	5	4	2	138	134.78	
ความสามารถในการวางแผนและความ รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้									
ผู้บริหาร	16	43	31	34	11	3	138	136.00	.592
ครู	21	37	18	48	11	3	138	141.00	
การมีภาวะผู้นำชุมชน									
ผู้บริหาร	1	6	11	22	68	30	138	130.09	.063
ครู	2	6	9	18	54	49	138	146.91	
การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม									
ผู้บริหาร	8	3	9	13	23	82	138	145.13	
ครู	3	4	12	10	47	62	138	131.87	.132

ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาด้านความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และด้านการมีภาวะผู้นำชุมชนตามความคิดเห็นของผู้บริหารจะมีค่าเฉลี่ยอันดับตามลำดับดังนี้ 136.14, 134.65, 136.00, 130.09 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอันดับของครูมีค่าเรียงตามลำดับดังนี้ 140.86, 142.35, 141.00, 146.91 ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และด้านการมีภาวะผู้นำชุมชนมากกว่าครู แต่มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านการมีภาวะนำด้านการศึกษาและด้านการมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรมตามความคิดเห็นของผู้บริหารจะมีค่าเฉลี่ยอันดับตามลำดับดังนี้ 142.22 และ 145.13 ซึ่งมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยอันดับของครูมีค่าเรียงตามลำดับดังนี้ 134.78 และ 131.87 ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านการมีภาวะนำด้านการศึกษาและด้านการมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม น้อยกว่าครู แต่มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 กล่าวได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายข้อด้วยการทดสอบของ แมน - วิทนีย์ ยู (Mann and Whitney U) แล้วไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อทราบความแตกต่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 276 คน โดย ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) เพื่อให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากัน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มผู้บริหารจำนวน 138 คน และขนาดของกลุ่มครูจำนวน 138 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จากแนวคิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำของคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารแห่งรัฐที่สมาเนย ประเทศออสเตรเลียร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ (%) การจัดอันดับ (rank order) และทดสอบความแตกต่างด้วยการทดสอบของแมน-วิทนียู (Mann - Whitney U)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เรียงลำดับดังนี้ การมีภาวะผู้นำด้านการศึกษา ความสามารถในการวางแผน และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีภาวะผู้นำชุมชน การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3 ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้ว สามารถนำผลมาอภิปรายผลในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การมีภาวะผู้นำด้านการศึกษาเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 อาจเป็นเพราะเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากที่สุด เพราะหลักการดำเนินการของเขตพื้นที่การศึกษาคือ มีความคล่องตัว มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา กระจายอำนาจการจัดการศึกษาและวัดผลสำเร็จของงานจากคุณภาพและมาตรฐานของผู้เรียนและสถานศึกษาเป็นหลัก ดังนั้น คุณลักษณะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดในการทำงานอย่างกว้างไกล ไม่นึกเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องคาดการณ์ในอนาคต 10 ปี 15 ปี 30 ปี บนพื้นฐานของความเป็นจริง ผนวกกับความเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคต จากการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ สามารถวิเคราะห์นโยบายสู่การปฏิบัติเพราะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร และสถานศึกษาในอนาคต โดยเน้นถึงความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน นอกจากนี้ต้องสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เกิดการยอมรับและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเป็นทิศทางหรือแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงานตามหน้าที่ และเนื่องจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ไม่สามารถจะทำงานได้ตามลำพังเพียงคนเดียว การดำเนินการส่วนใหญ่ขององค์กรจึงต้องให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษาจะมีรูปแบบการบริหารงานที่ซับซ้อนมากขึ้น มีบุคคลมากมายเข้ามาช่วยบริหารงานในรูปของคณะกรรมการต่าง ๆ การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกรอบภารกิจที่กฎหมายกำหนดแล้วยังต้องคำนึงถึงหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มุ่งประสงค์ให้มีการดำเนินงานในรูปองค์กรบุคคลหรือคณะกรรมการ ซึ่งอาศัยการพิจารณาตัดสินใจด้วยการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน และเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในบรรดาคณะกรรมการที่เข้าร่วมประชุมยิ่งไปกว่านั้นการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการจะสำเร็จผลเป็นอย่างไรก็ดีต่อเมื่อคณะกรรมการแต่ละคนเข้าใจ และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างแท้จริง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะเลขานุการคณะกรรมการ และคณะเจ้าหน้าที่จึงถือเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารเขตพื้นที่ต้องมี

ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นขบวนการสร้างสิ่งไว้ ขบวนการพัฒนาและการทำงานกับคนในองค์กร เป็นขบวนการมุ่งสร้างแรงจูงใจให้กับคน การใช้มนุษยสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารในองค์กร การสร้างบรรยากาศในองค์กร การสนับสนุนส่งเสริมการบริการการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้นโดยการสร้างทีมงาน พัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพและความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร สร้างวัฒนธรรมในการทำงานใหม่โดยวิเคราะห์ลูกค้าและสถานการณ์ มอบอำนาจการตัดสินใจ แก่ระดับผู้ปฏิบัติ การปรับโครงสร้างใหม่ มีการกระจายอำนาจการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณไปยังสถานศึกษา สอดคล้องกับจักรพรรดิ วัฒนา ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดทศวรรษหน้า (ค.ศ.1995-2005) พบว่า คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร ได้แก่ทักษะในการแสวงหาข้อมูล และความรู้ใหม่ๆ ความสามารถในการมองการณ์ไกล และคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ความสามารถในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้และความสามารถมาปฏิบัติงาน ความสามารถในการกระจายอำนาจ และมอบหมายงาน ความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำ ตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการชี้แนะและแนวทางการดำเนินงาน และเป็นผู้ประสานส่งเสริมและให้คำปรึกษาแก่สถานศึกษาให้มีการบริหารแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based management) ซึ่งเป็นการบริหารที่มีคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมโดยตรงในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปการบริหารโรงเรียน การประกันคุณภาพการมีส่วนร่วมตรวจสอบการทำงานของสถานศึกษาโดยตรง สอดคล้องกับอวิสดา อรรถวณิช ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในเขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ทั้ง 6 ด้านด้านที่มากที่สุดคือ ด้านการเป็นผู้นำ สามารถสร้างความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. จากผลการวิจัยพบว่า การมีภาวะผู้นำด้านการศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำคัญเป็นลำดับที่ 6 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะ การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่มีผลต่อการจัดการศึกษา คือ

ปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจให้เหลือเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น มีโครงสร้างกะทัดรัด คล่องตัวและยืดหยุ่น กำหนดตัวชี้วัดผล ผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในแง่ประสิทธิผล ประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม การใช้แผนกลยุทธ์ในการบริหารงานโดยมีตัวชี้วัดชี้วัดผลสัมฤทธิ์ประเมินผลการทำงานได้ การใช้จ่ายงบประมาณที่เน้นผลสัมฤทธิ์ตามแผนกลยุทธ์ การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนโดยยึดความสามารถและผลงานเป็นหลัก จึงทำให้ครูและผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของผลงานมากกว่า ด้านการมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม ประกอบกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะอยู่ในรูปแบบของคณะบุคคล การตัดสินใจจะอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งคณะกรรมการจะอาศัยการพิจารณาตัดสินใจด้วยการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วนด้วยข้อมูลสารสนเทศเชิงบริหาร และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในบรรดาคณะกรรมการที่เข้าร่วมประชุม การตัดสินใจจึงไม่ได้อยู่กับผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาเพียงคนเดียว การมีภาวะผู้นำด้านการศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม จึงเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารและครูน้อยกว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านอื่น แต่คุณลักษณะด้านนี้มีความสำคัญที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่จะต้องมี เพราะโดยตำแหน่งและหน้าที่การงานแล้วผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆอยู่ตลอดเวลาทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่จึงต้องสร้างตนเองให้เป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่จะขาดความสำคัญไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้านโดยเฉพาะด้านการมีภาวะผู้นำด้านการศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับ สุชาติ เต่าสุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านคุณธรรมและจริยธรรม มากที่สุด สอดคล้องกับกุลวัญ คล้ายหนองสรวง ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กลุ่ม 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กลุ่มที่ 7 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และด้าน

คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมากที่สุด 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กลุ่มที่ 7 ได้ผลเช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร คือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และด้านคุณธรรมจริยธรรมมากที่สุด และสอดคล้องกับคุณลักษณะ สุมาลย์โรจน์ ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานพื้นที่การศึกษา ตามความคาดหวังของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม มีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในอันดับสูงสุด

3. จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษาเป็นหน่วยงานงานในระดับปฏิบัติที่จะต้องนำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะมีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา และครูจึงมีภารกิจร่วมกัน ต้องร่วมคิดร่วมทำ ต้องทำงานใกล้ชิดกันในการนำนโยบายมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอยู่เสมอ เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ทั้งถึงและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ประกอบกับปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึง จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความเสมอภาคกันในการรับรู้ข้อมูล จึงมีแนวความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ ไพโรจน์ สิงห์คำ ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ตามความคิดเห็นของครู อาจารย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับคุณลักษณะ สุมาลย์โรจน์ ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานพื้นที่การศึกษา ตามความคาดหวังของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามกลุ่ม 6 กลุ่ม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับจักรี นิลวิสุทธิ ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ

ผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ในกลุ่มภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ที่สังกัดประเภทสถานศึกษาต่างกันมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้ผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับเพชรรัตน์ นิมพันธ์ ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้แทนกลุ่มบุคคลที่เป็นองค์ประกอบของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความต้องการเข้าเป็นคณะกรรมการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้วิจัยจึงเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำความรู้หรือแนวความคิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ค้นพบมาปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำด้านการศึกษา

2. หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 6 ด้านคือ การมีภาวะผู้นำด้านการศึกษา ความสามารถในการวางแผน และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีภาวะผู้นำชุมชน และการมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและ

จริยธรรม มาจัดทำเป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะบุคคล ที่จะบรรจุและแต่งตั้งเป็นผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาหรือแบบฝึกพัฒนาตนเองให้กับผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในด้านการมีภาวะผู้นำด้านการศึกษา ความสามารถในการวางแผน และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีภาวะผู้นำชุมชน และการมีภาวะผู้นำด้านศาสนาวัฒนธรรมและจริยธรรม

4. จากผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม มีความสำคัญน้อยที่สุด จึงควรมีจัดกิจกรรมที่การรณรงค์ให้ผู้บริหารและครูคำนึงถึงความสำคัญของการมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม หรือจัดหลักสูตรการอบรมการมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรมให้กับผู้บริหารและครู

บทอภิปรายผลวิจัยเชิงคุณภาพ สงวนลิขสิทธิ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นจริงกับความคาดหวังของผู้บริหารและครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ

2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่ามีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานผู้บริหาร และครูหรือไม่

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมวิชาการ. กระทรวงศึกษาธิการ. บันทึกปลัดกระทรวง. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว, 2541.
- กลุ่มงานนโยบายและแผน. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3. "ข้อมูลสารสนเทศ"
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3. สุพรรณบุรี, 2547. (อัดสำเนา)
- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และ
กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและ
พัสดุภัณฑ์, 2546.
- กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เศรษฐการพิมพ์, 2535.
- กุลวิฑูร์ คล้ายหนองสรวง. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษา กลุ่ม 76." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2544.
- กฤษณะ สุมาลัยโจน์. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ตามความคาดหวังของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ในสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545.
- จรวพร ธรณินทร์. ชุดฝึกอบรมสำหรับวิทยากร/แบบฝึกด้วยตนเองของการพัฒนาศักยภาพ
นักการศึกษา. กรุงเทพฯ: แผนกผลิตเอกสารโรงเรียนกรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย, 2540.
- จิราภรณ์ วุฒิมักดี. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.
- จักรพรรดิ วัฒนา. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า." วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2538.
- จักรี นิลวิสุทธิ. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษา ตามความคาดหวัง
ของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ในกลุ่มภาคกลาง." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบัง, 2546.

เจริญ ไชยชนะ, แปลและเรียบเรียง. ศิลปะในการครองใจคน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เบลโล่
การพิมพ์, 2535.

จำลอง นักฟ้อน." เส้นทางสู่นักบริหารการศึกษามืออาชีพ." วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหาร
การศึกษา 5(มิถุนายน-กรกฎาคม 2543) : 3-4.

ถวิล อรัญเวศ. "นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา." ประชากรศึกษา 3(กรกฎาคม-
กันยายน 2547) : 30.

ทวี ธนตระกุล." มหาวิทยาลัย: ความต้องการนักบริหารมืออาชีพ." วารสารสังคมศาสตร์และ
มนุษยศาสตร์ 23(กรกฎาคม – ธันวาคม 2539) : 51.

ทัศนีย์ วงศ์เย็น." การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎ์บัณฑิต ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหสวรรษใหม่." การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในสหสวรรษใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัทพี.เอ. ลิฟวิ่งจำกัด, 2543.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. จันทบุรี : โครงการตำราสถาบันราชภัฏ
รำไพพรรณี, 2544.

บันลือ พฤกษ์วัน. การนิเทศภายในโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช
จำกัด, 2539.

บุญศักดิ์ แสงระวี, แปลและเรียบเรียง. ศิลปะการใช้คนในสามก๊ก. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2541.

ประชุม โปธิกุล. สถาบันพัฒนาผู้บริหาร. การจัดทำแผนกลยุทธ์[Online]. Accessed 5 March
2005 Available, from [http :// www.moe.go.th /wijai/ed% 20 leadership.htm](http://www.moe.go.th/wijai/ed%20leadership.htm)

_____ . ความกล้าทางจริยธรรมของผู้นำทางการศึกษา[Online]. Accessed 5 March
2005 Available, from [http :// www.moe.go.th /wijai / ed%20leadership.htm](http://www.moe.go.th/wijai / ed%20leadership.htm)

_____ . ผู้บริหารมืออาชีพ :ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง[Online]. Accessed 5 March 2005
Avilable, from [http :// www.moe.go.th /wijai/ed%20leadership.htm](http://www.moe.go.th/wijai/ed%20leadership.htm)

_____ . ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา [Online]. Accessed 5 March 2005 Available,
from [http:// www.moe.go.th /wijai/ed%20 leadership.htm](http://www.moe.go.th/wijai/ed%20 leadership.htm)

ปรัชญา เวสารัชช์ .สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. สมรรถนะผู้บริหารขับเคลื่อนงานเขตพื้นที่.
กรุงเทพฯ : แพลน กราฟิค, 2545.

ปราชญา กล้าผจญ.”เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา การบริหารการศึกษายุคโลกาภิวัตน์.”

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2541. อัดสำเนา

ปริญญา ตันสกุล. ศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จิตจักรวาล, 2543.

พระเทพวิสุทธิเมธี(ปัญญานันทภิกขุ). หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ). กรุงเทพฯ : ธรรมสภา, 2543.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบ

ทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.

เพชรรัตน์ นิมพันธ์ุ.”การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา

ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดอ่างทอง.”วิทยานิพนธ์ปริญญา

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏ

พระนครศรีอยุธยา, 2546.

ไพฑูริย์ เจริญพันธ์วงศ์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2535.

ไพโรจน์ สิงห์คำ. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย.” วิทยานิพนธ์ปริญญา

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,

2545.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
มติชน, 5 เมษายน 2544, 7.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :

อักษรเจริญทัศน์, 2539.

วราภรณ์ รุจิวิวัฒน์กุล. “การบริหารสำหรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง.” วารสารข้าราชการ

ครู 2(มีนาคม-เมษายน2542) : 63.

วาสนา สามศรีทอง.” คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน

สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา12.”วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปะศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา.

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒน ประสานมิตร, 2525.

วิจิตร อวาทกุล. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ:โอ.เอส. พรินต์ติ้งเฮาส์, 2542.

วีระชัย เสมากดี. การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา [Online]. Accessed 21

November 2004. Available from [http:// WWW.Sobkroo.Com/ms_2.htm](http://WWW.Sobkroo.Com/ms_2.htm).

วีระศักดิ์ ชมภูคำ." การจัดการศึกษายุคใหม่..ในเขตพื้นที่." วารสารข้าราชการครู 3(กรกฎาคม-กันยายน 2547) : 5.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา."คุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา." 2544. (อัดสำเนา)

สมชาย ภาคภาสนวิวัฒน์. "วิสัยทัศน์และการคิดแบบนักบริหารการพัฒนาผู้บริหารในองค์การยุคใหม่". รวมคำบรรยายหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. มปท, 2543.

สมโภชน์ นพคุณ. "เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการฝึกอบรมในภาวะวิกฤต". 2542. (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2547.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา:เพื่อคุณภาพการศึกษา.

กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2545.

_____ .พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2).

กรุงเทพมหานคร : บุญศิริการพิมพ์, 2545.

_____ .รายงานการปฏิรูปการบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : บริษัท เซเว่น พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2542.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. การศึกษาตัวแปรเพื่อกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศาสนา, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. "เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา." 2537. (อัดสำเนา)

สุชาติ เต่าสุวรรณ. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี .วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,การบริหารการศึกษา มหาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.

สุธีรา ทรัพย์เจริญ. ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนสาธิตสถาบันราชภัฏ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.

- สุนีย์ บุญทิม. "การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 - 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. "สัมมนาการเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพ". วารสารข้าราชการครู 1(ตุลาคม-พฤศจิกายน 2543) : 7.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ครูสภา, 2543.
- สุวรรณ หมั่นตาบุตร. "การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในโรงเรียนประถมศึกษา ศูนย์การอบรมประจำเขตการศึกษา 8." วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.
- สัมพันธ์ พันพฤกษ์. การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา [Online]. Accessed 21 November 2004. Available from [http:// WWW.Sobkroo.Com /ms_2.htm](http://WWW.Sobkroo.Com /ms_2.htm).
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2542.
- อวิสดา อรัญญะ. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในเขตการศึกษา 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา มหาลยเกษตรศาสตร์, 2546.
- อารี พันธุ์มณี. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2544.

ภาษาต่างประเทศ

- Barnard, Chester I . Organization and Management .Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1969.
- Daniel, Katz and Robert L. Kahn. The Social psychology of Organization. 2nded. New York : John Wiley and Son, 1978 .
- Frick, Deborah R. "A Causal-Comparative Study of the Leadership Orientation Frames of Superintendents and Their Perceptions About Educational Change." Dissertation Abstracts International 57(October 1996) : 1412-A.
- Joseph, John Welch. " The leadership Style of the Massachusetts School Superintendent". Dissertation Abstracts International 43,2(August 1982):335-A.

Lipsky, David Robert. "The Relationship Between Managerial Leadership Behavior, Effectiveness and Success." Dissertation Abstracts International

57 (October, 1996) : 1514-A.

Newby, Earl F. "Total Quality Management and Elementary School" Dissertation

Abstracts International 55 (December 1998) : 4492-A.

Robert, L Katz. "Skill of Effectiveness Administrator" Harvard Business Review

(January-February 1965).

Stephen, J. Knezevich. Administration of Public Education. 4th. ed. New York :

Harper and Row Publisher, 1984.

Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of theory and Research .

New York: The Free Press, 1974.

Wesley, Charles K. "The Relationship Among Management Style Age and Personality

Traits of Selected Pennsylvania Public School Superintendents". Dissertation

Abstracts International 43 (5 November 1982): 1310.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารนอกสถานศึกษา ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามท่านละ 1 ชุด
2. แบบสอบถามจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพที่เป็นจริง
4. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
 - ตอนที่ 2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 6 ข้อ
5. เมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามเสร็จสิ้นแล้ว กรุณารวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดใส่ซองที่จัดเตรียมไว้ นำส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 3 จักขอบพระคุณอย่างยิ่ง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตอบแบบสอบถาม และเมื่อวิเคราะห์ผลออกมาได้อย่างไรแล้ว ผู้วิจัยจะส่งบทความมาให้ท่านทราบภายหลัง จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายวิรัตน์ จันทร์สุวรรณ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย /
ใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อความ	ช่องนี้สำหรับผู้ วิจัย
1. เพศ () ชาย () หญิง	() 4
2. อายุ () ต่ำกว่า 25 ปี () 25 ปี- 35 ปี () 36-45 ปี () สูงกว่า 45 ปี	() 5
3. ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () สูงกว่าปริญญาโท	() 6
4. ตำแหน่งทางราชการ () ผู้บริหารสถานศึกษา () ข้าราชการครู	() 7
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน () 1-10 ปี () 10ปีขึ้นไป- 20ปี () 20ปีขึ้นไป-30ปี () 30ปีขึ้นไป	() 8

ตอนที่ 2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละข้อว่าข้อใดมีความสำคัญมากที่สุดให้ใส่ หมายเลข1 มีความสำคัญน้อยลงไปตามลำดับให้ใส่หมายเลข 2, 3, 4, 5, 6 เรียงลำดับจากความสำคัญมากที่สุดไปถึงความสำคัญน้อยสุด ลงในช่อง ลำดับที่ ตามความคิดเห็นของท่าน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ลำดับที่	สำหรับ ผู้วิจัย
1. ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน หมายถึง เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี สุขภาพแข็งแรง มีความคิดสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร มีความสามารถในการพูดและฟัง		() 9
2. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หมายถึง เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั่วไป มีการสื่อสารที่ดี		() 10
3. การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา หมายถึง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุด เป็นผู้สามารถระดมทรัพยากร การบริหารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นนักประสานงาน ประสานประโยชน์ มีความรู้ในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสม		() 11
4. ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หมายถึง เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ บริหารแบบมืออาชีพ กำหนดเป้าหมาย จัดระบบประเมินผลได้เป็นอย่างดี มีการพัฒนา โครงสร้าง การบริหารงานและพัฒนากำลังคน มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้		() 12
5. การมีภาวะชุมชน หมายถึง เป็นผู้มีการปรับตัวเข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน มีจิตที่จะบริการและให้ความช่วยเหลือกับบุคคลอื่น		() 13
6. การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม หมายถึง เป็น ผู้ที่มีความประพฤติที่ดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่างกับผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ส่งเสริมทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมตลอดจนอนุรักษ์ธรรมชาติ รักษาจรรยาบรรณในวิชาชีพครู		() 14

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดร. วรณี ไทยานันท์ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
2. นายเอื้อ เปลี่ยนดิษฐ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
3. นางมณฑิรา ชุนวงษ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
4. นางนิตยา ทองไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
5. น.ส.บังอร สันธนะพัฒน์ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายวิรัตน์ จันทร์สุวรรณ
 ที่อยู่ 438 หมู่ 8 ตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
 72120 โทรศัพท์ 0-3557-8795
 ที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัด
 สุพรรณบุรี โทรศัพท์ 0-3540-8215 , 0-3553-5429-30

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2510 ประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดท่าช้าง
 พ.ศ. 2513 ประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนวัดท่าช้าง
 พ.ศ. 2516 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย
 พ.ศ. 2517 ประกาศนียบัตรการศึกษาศึกษา วิทยาลัยครูนครปฐม
 พ.ศ. 2521 ประกาศนียบัตรการศึกษาศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยครูนครปฐม
 พ.ศ. 2527 ศษ.บ.(ศึกษาศาสตร์บัณฑิต)มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 พ.ศ. 2543 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2521 ครู 2 ระดับ 2 โรงเรียนบ่อกรูวิทยา
 พ.ศ.2539 อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนบ่อกรูวิทยา ช่วยราชการสำนักงาน
 สำนัญศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
 พ.ศ.2542 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนเลขาขวัญราษฎร์บำรุง จังหวัดกาญจนบุรี
 พ.ศ.2543 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนบางระจันวิทยา จังหวัดสิงห์บุรี
 พ.ศ.2544 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
 พ.ศ.2544 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำัญศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี
 พ.ศ. 2547 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี
 เขต 3