

การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
เขตพื้นที่การศึกษา



นายสมเกียรติ พันธธรรม

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

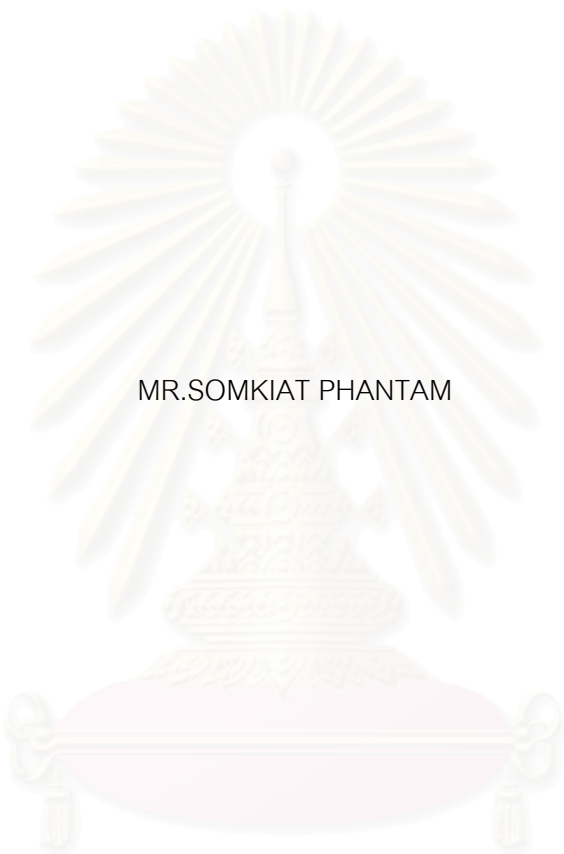
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2543

ISBN 974-13-1021-8

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY OF DESIRABLE CHARACTERISTICS OF THE DIRECTORS OF THE OFFICE FOR
EDUCATION,RELIGION,AND CULTURE OF THE EDUCATIONAL SERVICE AREAS



MR.SOMKIAT PHANTAM

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Educational Administration

Department of Educational Administration

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2000

ISBN 974-13-1021-8

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการ
ศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา
โดย นายสมเกียรติ พันธธรรม
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร์ สุขคนธ์ทรัพย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมเกียรติ พันธธรรม : การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา. (A STUDY OF DESIRABLE CHARACTERISTICS OF THE DIRECTORS OF THE OFFICE FOR EDUCATION ,RELIGION,AND CULTURE OF THE EDUCATIONAL SERVICE AREAS) อ. ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์, 167 หน้า. ISBN 974-13-1021-8

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นร่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ขั้นตอนในการวิจัยมีดังนี้ 1) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา 2) สร้างเครื่องมือการวิจัย 3) จัดสนทนากลุ่ม 4) วิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม 5) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบผลสรุปการวิจัย 6) สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา มี 3 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ 3) คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2543

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

4283831127 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: DESIRABLE CHARACTERISTICS/ DIRECTORS OF THE OFFICE FOR EDUCATION,
RELIGION,AND CULTURE/ EDUCATIONAL SERVICE AREAS

SOMKIAT PHANTAM : (A STUDY OF DESIRABLE CHARACTERISTICS OF THE
DIRECTORS OF THE OFFICE FOR EDUCATION, RELIGION,AND
CULTURE OF THE EDUCATIONAL SERVICE AREAS). THESIS ADVISOR :
ASSIST. PROF.WEERAWAT UTAIRAT,Ph.D. 167 pp. ISBN 974-13-1021-8

The purpose of this research was to study the desirable characteristics of the directors of the office for education,religion,and culture of the educational service areas. Samples were twenty experts.The instrument used in this research was description draft of desirable characteristics of the directors of the office for education, religion,and culture of the educational service areas. The research procedure was consisted of 1) studying the data about the desirable characteristics of the directors of the office for education,religion,and culture of the educational service areas 2) constructing the research instrument 3) conducting focus group discussion 4) analyzing the content from the focus group discussion 5) having the experts examine the results of concluding the research 6) concluding the results of the research.

The result of the study indicated that there were three desirable characteristics of the directors of the office for education,religion,and culture of the educational service areas were as follows : 1) Personality characteristics 2) Leadership characteristics 3) Knowledge and ability characteristics.

Department Educational Administration

Field of study Educational Administration

Academic year 2000

Student's signature.....

Advisor's signature.....

Co - Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณ จึงขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.सनานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คูปรัตน์ ที่เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และได้กรุณาให้คำแนะนำเพื่อให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบและให้ข้อคิดเห็นในการปรับ แก้ไข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าของ ท่าน มาเข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่อให้ข้อมูลในการวิจัย ขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่อุดหนุนทุน วิจัยส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณนิสิตดุขฎีบัณฑิต และมหาบัณฑิตภาควิชา บริหารการศึกษา ที่ห่วงใยสอบถามความก้าวหน้าและให้กำลังใจในการทำวิจัย และขอขอบคุณ นางชนิดา พันธธรรม ผู้ที่คอยดูแลให้การช่วยเหลือในทุกสิ่ง และเป็นผู้คอยให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมา

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณครู – อาจารย์ ที่เคยอบรมสั่งสอนผู้วิจัยตลอดมา ความดี หรือคุณประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขออุทิศให้แด่บิดา – มารดา

สมเกียรติ พันธธรรม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
วิธีดำเนินการวิจัย.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร.....	9
การบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษา.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
3 วิธีดำเนินการ.....	64
กลุ่มตัวอย่างการวิจัย.....	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
การรวบรวมข้อมูล.....	65
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
การเสนอข้อมูล.....	69
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม.....	73

	หน้า
5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	88
สรุปผลการวิจัย.....	88
อภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	112
รายการอ้างอิง.....	115
ภาคผนวก.....	121
ภาคผนวก ก เกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม...	121
ภาคผนวก ข แนวทางการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	126
ภาคผนวก ค ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป.....	133
ภาคผนวก ง บทสนทนากลุ่ม.....	146
ประวัติผู้เขียน.....	167

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2542 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 มีจุดมุ่งหมายและหลักการ คือ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ กระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึก ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยหลักการจัดการศึกษาให้ยึดหลักที่ว่าเป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ส่วนการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลัก การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ หลักการกระจายอำนาจไปสู่ เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลักการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา หลัก การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง หลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการ จัดการศึกษา และหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน สังคมอื่น (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2542: 1)

การมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถือได้ว่าเป็นการปฏิรูป การศึกษาอย่างจริงจังครั้งใหม่ได้เกิดขึ้นแล้วและเป็นการปฏิรูปครั้งที่สอง นับแต่การปฏิรูปครั้งแรก ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2543 : 9) ซึ่งเป็น กฎหมายแม่บทของการศึกษาฉบับแรก และเป็นกฎหมายที่ประชาชนทุกสายอาชีพมีส่วนร่วมมาก ที่สุด รองจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 นับเป็นการตื่นตัวของประชา ชนคนไทยที่ให้ความสำคัญต่อการศึกษา โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศประสบภาวะวิกฤตทาง เศรษฐกิจ จึงมีผู้กล่าวโทษว่าสาเหตุสำคัญประการหนึ่งมาจากการจัดการศึกษาที่ขาดคุณภาพ ประชาชนขาดความรู้ในการแก้ปัญหา ด้วยเล็งเห็นการศึกษาเป็นรากฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจ

และสังคมของประเทศ ดังที่ประเทศพัฒนาแล้วยึดถือ และให้ความสำคัญกันโดยทั่วไป ดังนั้น เมื่อมีการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จึงต่างมุ่งหวังว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับนี้ จะเป็นยุทธศาสตร์หลักของการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากมีบทบัญญัติที่เป็นเนื้อหาสาระของการปฏิรูปการศึกษาทั้งฉบับ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากการจัดการศึกษาที่เป็นอยู่เดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารและการจัดการศึกษา ในหมวดที่ 5 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นการปรับชื่อโครงสร้างของการบริหารและการจัดการศึกษาที่มีอยู่เดิม กล่าวคือ มีการแบ่งการบริหารและจัดการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การบริหารและจัดการศึกษาภาครัฐ ส่วนที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาของส่วนท้องถิ่น และส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน

การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ มีกระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เป็นกระทรวงเดียวที่จัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่เฉพาะกำกับดูแล กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐาน การสนับสนุนทรัพยากรและการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (มาตรา 31) โดยให้กระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษา กำหนดขึ้นตาม มาตรา 37 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุว่า การบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นอีกด้วย ซึ่งในขณะนี้ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้สรุปเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันแล้ว มีทั้งสิ้น จำนวน 295 เขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งกรุงเทพมหานครด้วย (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543: 14) เขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา รวมทั้งพิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาประสานส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ รวมทั้งกำกับดูแลหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ครั้งนี้ เป็นการปฏิรูปทั้งระบบอย่างแท้จริง การที่จะทำให้เจตนารมณ์ที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้นจำเป็นต้องใช้เวลาและความตั้งใจของผู้นำโดยเฉพาะครูและผู้บริหารเป็นสำคัญ และผู้ที่เป็นกลไกสำคัญคือ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีองค์ประกอบหลายอย่างขององค์การที่จะช่วยให้องค์การอยู่ได้โดยไม่ล้มมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งจะขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหาร ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารการศึกษาต้องทำหน้าที่ผู้บริหารหัวหน้า และผู้นำในการรวมพลังทั้งหลายเพื่อทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536: 235) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปเช่นนี้ จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพที่จะเกิดขึ้น จึงจะเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานและพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุผลตามที่ต้องการได้ เนื่องจากคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหาร เป็นสิ่งเกื้อกูลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 18 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วะทา, 2538: 2)

ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา เป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่ ตามมาตรา 38 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งตำแหน่งนี้จะเริ่มใช้ภายในปี พ.ศ.2545 ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญ กล่าวคือ ความสำเร็จหรือล้มเหลว ของการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และการปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ในเขตพื้นที่การศึกษา จึงขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ว่าควรมีคุณลักษณะเช่นไร ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่เกิดประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

1. การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการศึกษาข้อมูล ดังนี้

- 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป
- 1.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุปเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้ ครอบคลุมในเรื่องคุณลักษณะ ประกอบด้วยกัน 3 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
 - 1.1 ด้านร่างกาย
 - 1.2 ด้านคุณธรรม
2. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
3. คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ
 - 3.1 ด้านวิชาการ
 - 3.2 ด้านความสามารถในการบริหารงาน

2. กลุ่มตัวอย่างการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางด้านระบบบริหารการศึกษา ด้านระบบบริหารงานบุคคล ด้านบริหารสถานศึกษา และด้านผู้ปฏิบัติงานทางการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 20 คน คือ

- 2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านระบบบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน
 - 2.1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 คน
 - 2.1.2 สำนักงานปฏิรูปการศึกษา จำนวน 1 คน
 - 2.1.3 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน
 - 2.1.4 สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน
 - 2.1.5 หัวหน้าภาคบริหารการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านระบบบริหารงานบุคคล จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลหรือเกี่ยวข้องจากกระทรวงศึกษาธิการ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านผู้ปฏิบัติงานการศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรม จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานการศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรม ในเขตพื้นที่ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ลักษณะประจำตัวที่ต้องการของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ที่ได้แสดงพฤติกรรมตามอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และเอื้อต่อการบริหารการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกออกเป็นคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ

1.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1.1.1 ด้านร่างกาย หมายถึง บุคลิกภาพภายนอกของบุคคล เมื่อได้พบเห็นแล้วเกิดความเชื่อถือศรัทธา ซึ่งประกอบไปด้วย สุขภาพแข็งแรง กิริยาท่าทาง การพูดจา การแต่งกาย

1.1.2 ด้านคุณธรรม หมายถึง บุคลิกภาพภายในของบุคคล ที่ได้แสดงออกถึงความมีคุณธรรมและจริยธรรม ในการปฏิบัติงาน

1.2 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่ได้แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ เช่น มีความรู้และความสามารถในการนำ และโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3 คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1.3.1 ด้านวิชาการ หมายถึง ระดับความรู้หรือวุฒิการศึกษา ความรู้ทางวิชาการ คือ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับสภาวะทางสังคมและประสบการณ์ในการทำงาน

1.3.2 ด้านความสามารถในการบริหารงาน หมายถึงลักษณะของผู้บริหารที่จะต้องใช้ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ ในการดำเนินกิจกรรมทางการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา
2. ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางแก่หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม หรือพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่นำมาจัดสรรในกลุ่มในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานและประสบการณ์ด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 20 คน คือ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านระบบบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ได้แก่
 - 1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 คน
 - 1.2 สำนักงานปฏิรูปการศึกษา จำนวน 1 คน
 - 1.3 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน
 - 1.4 สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน
 - 1.5 หัวหน้าภาคบริหารการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านระบบบริหารงานบุคคล จำนวน 6 คน
3. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน
4. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

จำนวน 4 คน

2. เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย คือร่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ที่ได้มาโดยจากการนำข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป ตามที่ระบุไว้ในขอบเขตการวิจัย มาวิเคราะห์และสังเคราะห์และจัดทำเป็นร่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และนำไปซักถามผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดสนทนากลุ่ม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป ได้มาจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวคิดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป ส่วนข้อมูลที่เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ได้มาจากการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลที่ได้มาจากการจัดสนทนากลุ่ม

5. การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะการบรรยาย

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

รายงานการวิจัย เสนอเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร การบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเสนอข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในส่วนสุดท้ายจะเป็นรายการอ้างอิง ภาคผนวก และประวัติผู้วิจัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคูณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร
2. การบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

ความหมายของคุณลักษณะ

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะ ประจำตัว (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525: 189)

คุณลักษณะ หมายถึง

1. ลักษณะนิสัย ลักษณะ คุณสมบัติ หรือลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล
2. ลักษณะของรูปร่าง รูปแบบ ปัจจัย ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของแต่ละบุคคลซึ่งใช้ในการแบ่งแยกซึ่งลักษณะเฉพาะของสิ่งของ หรือบุคคล ที่สังเกตได้อย่างชัดเจน (Webster's Third New International Dictionary, 1986: 376)

คุณลักษณะ เป็นการแสดงการกระทำตามคุณสมบัติของตนเองออกมาให้เห็น (กวี วงศ์พุดม, 2539: 111)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่ชี้ให้เห็น ในตัวของบุคคลนั้นๆ ซึ่งเกิดจากการกระทำตามคุณสมบัติของตนเอง ซึ่งเป็นการแสดง ออกที่สามารถสังเกตและเห็นได้

มีผู้ศึกษาคูณลักษณะของผู้บริหารไว้ ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 63-67 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วัฒนา,2538 : 24)ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา และได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ สุวรรณ หมั่นตาบุตร (2540 : 73) ไว้ 2 ประการ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ความมีสุขภาพดี ความเฉลียวฉลาด ความประพฤติดี อารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดงซึ่งความคิด ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นต้น

2. คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปและความรู้ทางวิชาชีพ

2.2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งควรไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษานี้เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญา ความรู้ที่นำไปประกอบการทำงานได้พอควร

2.3 ประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน หรือ ผ่านงานต่างๆมาแล้ว ประสบการณ์ที่จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสภาพการณ์ ตามความเป็นจริงดีขึ้น ซึ่งช่วยให้มีความมั่นใจและตัดสินใจดีขึ้น

2.4 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติได้แก่ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา การเขียนบทความ การอ่านหนังสือเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน เป็นต้น

อรุณ รักธรรม (2534: 199 – 202) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะเป็นเครื่องมือสำหรับรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี การเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเท่าใดฐานะความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

2. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความต้องการที่จะปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่ง คิดริเริ่มปรับปรุงให้ดีขึ้น

3. มีความกล้าหาญ (Courage) เป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ สามารถเผชิญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่างมีความมั่นคงในความคิดตน

4. มีความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ สามารถตัดสินใจ ตกลงในทันทีกับเวลาที่ต้องการ เมื่อตกลงใจแล้วสั่งอย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน

5. มีความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยวาจาที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเกิดความกระด้างกระเดื่อง ไม่พอใจ โดยไม่ต้องศึกษาถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี และมารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของ ผู้คนที่ติดต่อด้วย

6. มีความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง

7. มีท่าทาง (Bearing) เป็นการแสดงออกซึ่งรูปร่าง ลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

8. มีความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกาย ความคิด และจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการ หรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

9. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีจิตใจจดจ่อที่ดีต่องาน และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

10. มีความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุข หรือผลประโยชน์ส่วนตัว คนที่ไม่เห็นแก่ตัวย่อมเป็นคนที่มีชื่อเสียงสุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายผู้อื่น

11. มีความตื่นตัว (Alertness) คือ มีความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ไม่ยืดเยื้อ ทำอะไรทำทันทีทันควัน และมีความไวปรารถเปรี๊ยะอยู่เสมอ

12. มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ อำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น แล้วสรุปเป็นข้อตกลงความเห็น หรือข้อตกลงใจ อันเฉียบแหลมได้

13. มีความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

14. มีความเห็นอกเห็นใจ (Harmony) คือ ต้องประกอบด้วยความเมตตาปรานี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม

15. มีความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพ หรือคุณสมบัติประจำตัวของกา เป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่และต่อรัฐ

16. มีการสังคมดี (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

17. มีการบังคับตนเอง (Self-control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ซึ่งรับมาจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

दन्य तेयनपुम (2536: 203-206) ได้กล่าวถึงผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพเหตุการณ์ในอนาคตได้สมจริงและมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม
2. ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. มีความสามารถในการเจรจาจูงใจ หรือเป็นนักลอบบี้ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง
5. มีความคิดในเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และมีความรับผิดชอบ
6. ประนีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและมีความสามารถในการประสานประโยชน์

ทัทนี วงศ์เย็น (2538: 21) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารที่ดีโดยทั่วไปไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีแรงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง
2. เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงในการบริหาร
3. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในการความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
5. เป็นผู้ยึดหลักอิทธิบาท 4 ในการทำงาน
6. เป็นผู้มีความสามารถในการควบคุมและรักษาอารมณ์ได้มั่นคง
7. เป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์
8. เป็นผู้รักการค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539: 82-87) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้บริหาร การศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
2. ความซื่อสัตย์สุจริต
3. มีคุณธรรมและจริยธรรม
4. มีลักษณะความเป็นเลิศในการบริหารกับความเป็นเลิศทางวิชาการพร้อมกัน

สุเมธ แสงนิมนวล (25: 48) ได้กล่าวถึงนักบริหารยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1. คิดกว้าง 2. มองไกล 3. ใฝ่สูง 4. มุ่งความสำเร็จ

อนุกรรมการข้าราชการครูวิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรได้ ได้สรุปว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ และจะต้องมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2537: 12 อ้างถึงใน สุวรรณ หมั่นตาบุตร ,2540: 64-66)

1. คุณลักษณะในฐานะนักการศึกษา(Educator)

- 1.1 เข้าร่วมส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- 1.2 มีทักษะในการบริหารงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
ได้เป็นอย่างดี
- 1.3 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน
- 1.4 เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงาน
- 1.5 มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ กระบวนการและเทคนิคทางการ
บริหาร

2. คุณลักษณะในฐานะนักจัดการ (Manager)

- 2.1 มีทักษะในการประสานงานและสื่อความหมาย
- 2.2 มีเทคนิคในการจัดระบบและการมอบหมายงานที่เหมาะสม
- 2.3 เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน
- 2.4 มีทักษะในการบริหารทรัพยากร
- 2.5 สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 2.6 มีทักษะในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการ
ปฏิบัติงาน
- 2.7 เป็นนักวางแผนเพื่อการพัฒนา

- 2.8 เข้าใจความสัมพันธ์ของระบบเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
- 2.9 นำข้อมูล สารสนเทศมาใช้ในการบริหาร
3. คุณลักษณะในฐานะนักพัฒนา (Developer)
 - 3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน
 - 3.2 มีทักษะในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอน
 - 3.3 เป็นวิจัยและพัฒนา
 - 3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหาร
 - 3.5 เป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์การ
4. ความเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethic)
 - 4.1 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์
 - 4.2 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
 - 4.3 พัฒนาตนเองให้มีคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม
5. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership)
 - 5.1 มีทักษะในการบริหารเป็นทีม
 - 5.2 มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหา
 - 5.3 มีความจริงใจและเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีต่อผู้ร่วมงาน
 - 5.4 สร้างบรรยากาศในการทำงาน
 - 5.5 เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
 - 5.6 มีจิตวิทยาในการบริหารเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ
 - 5.7 เป็นผู้ส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น
 - 5.8 ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาสิ่งแวดล้อม
6. บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ (Personality)
 - 6.1 มีสุขภาพกายและจิตที่ดี
 - 6.2 มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 6.3 มีทักษะการฟังและการพูดแบบนักวิชาการ
 - 6.4 มีทักษะในการบริหารความเครียด
 - 6.5 พัฒนาบุคลิกภาพและคุณภาพชีวิต

เลขา ปิยะอัจฉริยะ (2542) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในอนาคต สรุปได้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ
 - 1.1 เป็นนักวิชาการแบบมืออาชีพ เช่น วิเคราะห์หลักสูตรเป็น
 - 1.2 ใฝ่รู้และพัฒนางานด้านวิชาการ
2. มีคุณสมบัติด้านสังคม
 - 2.1 มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน
 - 2.2 ให้บริการชุมชนและสังคม
3. มีคุณสมบัติส่วนตัวดี
 - 3.1 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริยธรรมและยึดมั่นในหลักศาสนา
 - 3.2 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามวัฒนธรรมไทย
 - 3.3 มีอารมณ์ขัน มีมนุษยสัมพันธ์ดี
 - 3.4 ปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือและศรัทธา
4. มีคุณสมบัติด้านการบริหารที่ดี
 - 4.1 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
 - 4.2 เป็นนักประชาธิปไตย เป็นผู้นำด้านการปฏิบัติและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นนักฟังที่ดี มองภาพรวมออก
 - 4.3 เป็นนักวางแผน และปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส
 - 4.4 มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 4.5 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาในด้านการพัฒนาวิชาชีพ

ประกอบ คูปรรัตน์ (2542) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของ ผู้บริหารการศึกษา
ยุคใหม่ สรุปได้ดังนี้

1. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ รอบรู้
2. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์
3. รู้จักทำงานเป็นทีมแบบใหม่
4. ชอบความท้าทาย
5. มองในทางบวก

6. รู้จักตนเอง
7. รู้จักคนอื่น
8. ยึดหยุ่นแต่เอาจริงเอาจัง

จากศึกษาของคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา แห่งรัฐทัสเมเนีย ประเทศออสเตรเลีย ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา (Leader Characteristics) ปรากฏผลการศึกษาว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร (Professional effectiveness)
2. ความสามารถที่จะร่วมงานกับผู้อื่น (Interpersonal relation)
3. ความสามารถในด้านบริหารการศึกษา (Educational Leadership)
4. ความสามารถในการวางแผนการทำงาน (Planning and accountability)
5. ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน (Community Leadership)
6. ความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (Religious, cultural, and ethical Leadership) (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2544: 3 – 4)

Shane และ Yarch (1957: 517–519) ได้สรุปคุณลักษณะที่ดีและเป็น คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไว้ 13 ประการ ดังนี้

1. เป็นคนหนักแน่นและมีวิจาร์ณญาณ
2. มีความมานะ อดทน และตั้งใจจริงในการทำงาน
3. เชื้อมั่นในตนเอง
4. ทำตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือ
5. มีใจกว้าง
6. ให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานของเขาอย่างเต็มที่
7. ทนต่อเหตุการณ์เสมอ
8. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
9. มีปัญญา
10. มีมนุษยสัมพันธ์

11. มีอารมณ์มั่นคง
12. เป็นคนมีระเบียบวินัย
13. เป็นนักพัฒนา

Kreitton (1960: 81) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ดี
2. มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด
3. มีความเป็นประชาธิปไตย
4. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
5. มีอารมณ์มั่นคง
6. ใจกว้าง
7. มีมนุษยสัมพันธ์
8. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
9. มีศีลธรรม
10. ทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

Stogdill (1974: 74-75) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1948 - 1970 และจำแนกคุณลักษณะผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย มีความแข็งแรง มีวุฒิภาวะ มีความสง่างาม ความสูง น้ำหนัก
2. พื้นฐานทางสังคม ประกอบด้วย เป็นผู้มีการศึกษา มีฐานะทางสังคม มีความคล่องแคล่ว
3. สติปัญญาและความสามารถ ประกอบด้วย มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีการวินิจฉัย การตัดสินใจ
4. บุคลิกภาพ ประกอบด้วย มีความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจ มีการควบคุมอารมณ์ มีความกระตือรือร้น เป็นคนใจกว้าง เป็นที่ฟังของคนอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการลงโทษอย่างเฉียบขาด มีความอดทนต่อความเครียด

5. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มุ่งความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน กระตุ้นให้มี ความรับผิดชอบ มีการริเริ่ม และมีความรับผิดชอบในการติดตามผลงาน

6. คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย มีความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น มีความสามารถในการบริหาร ความมีเสน่ห์ การให้ความร่วมมือ การสนับสนุน เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีทักษะในการสัมพันธ์กับบุคคล การเข้าไปมีส่วนร่วมในสังคม และมีความชำนาญในการสื่อสาร

Trewatha (1982 : 388) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำไว้ 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลัง และความทนทานของร่างกาย

2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเชื่อสัจย์ ความมานะและความดีใจ ความมีจินตนาการ

3. คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ การมีประสบการณ์การก่อรอดทน ความเชื่อถือศรัทธา ความมีฐานะ ความสามารถที่จะร่วมงาน

4. คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จและความรับผิดชอบ

Hoy and Miskel (1987: 272) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะประจำตัวของผู้บริหารมีดังนี้

1. ความเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ประกอบด้วย มีความเฉลียวฉลาด มีความกระตือรือร้น สามารถพูดได้คล่องแคล่ว มีความคิดริเริ่ม

2. ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ประกอบด้วย มีความเชี่ยวชาญ และมีความรู้

3. ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ประกอบด้วย การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความมานะ มีความกระตือรือร้น กล่าวพูดกล้าทำ สม่่าเสมอมั่นคง อดทน กล่าวพูดกล้าทำ เชื้อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน

4. ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ประกอบด้วย ด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ในด้านความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

5. ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) ประกอบด้วย มีตำแหน่งฐานะทางสังคม และ เป็นผู้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าคุณลักษณะที่สำคัญ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานให้มีความสำเร็จนั้นมีหลายอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ได้ประมวลแนวคิด และสรุปเป็น 3 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ แบ่งเป็น 2 ด้าน

1.1 ด้านร่างกาย

1.2 ด้านคุณธรรม

2. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

3. คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ แบ่งเป็น 2 ด้าน

3.1 ด้านวิชาการ

3.2 ด้านความสามารถในการบริหารงาน

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ หมายถึง สภาพนิสัยจำเพาะคน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525: 474)

บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ลักษณะอันเป็นของจำเพาะแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิจกรรมารยาทลักษณะนิสัย และอุปนิสัย (วิทยา เทพยา ,2520: 18)

บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะส่วนรวมที่เปลี่ยนแปลงได้ในแต่ละบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ทางสติปัญญา ทางใจ ทางอารมณ์ และทางสังคม(Alport,1967: 263)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะประจำตัวของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ลักษณะภายนอก เช่น รูปร่างหน้าตา การพูด การแต่งกาย และลักษณะภายใน เช่น ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ ลักษณะนิสัย ซึ่งบุคคลได้แสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็นได้

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลิกภาพ ไว้ดังนี้

ก่อน สวัสดิทาณิษฐ์ (2519:105-112) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพภายในแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. อุปนิสัยของคนซึ่งเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ ความกล้าหาญกับความรอบคอบ ความเยือกเย็นกับความเจ้าอารมณ์ การคิดการณ์ไกลกับการคิดเฉพาะหน้า ความฝักใฝ่ทางศิลปะกับการเป็นนักปฏิบัติ ความเชื่อถือในศาสนากับความเชื่อถือในวิทยาศาสตร์

2. คุณลักษณะประจำตัวของบุคคล ได้แก่ ร่างกาย รูปร่างหน้าตาและกิริยาท่าทาง

3. บทบาทของบุคคล บทบาทเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ซึ่งจะแสดงออกตามเพศ วัย อาชีพ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม และตำแหน่ง

สง่า โภธิวัจ และระวีวรรณ เสวตมาร (2525: 22-23) ได้เสนอแนะว่า บุคลิกภาพ ซึ่งเป็นที่พึงประสงค์ที่มีผลต่อการบริหารงานเป็นอย่างมากบุคลิกภาพนั้น ประกอบด้วย

1. แต่งกายเรียบร้อย สุภาพ
2. ยิ้มแย้มแจ่มใส
3. มีความอดทน อดกลั้น
4. มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
5. มีความคล่องแคล่วว่องไว
6. มีความรู้รอบตัวดี
7. มีความเป็นสุภาพชน วางตัวดี เสียสละ ประพฤติดี
8. รู้จักประนีประนอม
9. มีไหวพริบ ปฏิภาณดี
10. เป็นนักประชาสัมพันธ์ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
11. เป็นนักประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
12. เป็นผู้นำเชื่อถือศรัทธา
13. เป็นนักพูดและนักฟังที่ดี
14. เป็นนักจิตวิทยาเข้าใจความต้องการของมนุษย์
15. มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

พิธีธีร์ สารวิจิตร (2525: 36-38) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. มีความรู้สึกนึกคิดที่ตึงาม
2. รู้จักยืดหยุ่น
3. มีความซื่อสัตย์ต่อจุดมุ่งหมาย
4. มีความสุภาพอ่อนโยน
5. ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว
6. มีน้ำเสียงที่นุ่มนวลไพเราะ
7. มีนิสัยยิ้มง่าย
8. แสดงสีหน้าน่ารัก
9. รู้จักกาลเทศะ
10. มีความอดกลั้น รู้จักปล่อยให้คนอื่นเป็นตัวของตัวเอง
11. พูดตรงไปตรงมา
12. มีอารมณ์ขัน
13. มีศรัทธาในสติปัญญา
14. มีความยุติธรรม
15. ใช้คำพูดได้เหมาะสมตามกาลเทศะ
16. ควบคุมอารมณ์
17. มีความสนใจที่ว่องไว
18. พูดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
19. รู้สึกชอบเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน
20. เป็นบุคคลที่มีอารมณ์ดี
21. มีความสามารถหลายอย่าง
22. มีความหวังในชีวิต
23. มีความพอใจในการบริโภค
24. มีความอดทน
25. มีความสงบเสงี่ยม
26. แต่งกายได้เหมาะสม
27. มีการแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ
28. มีน้ำใจเป็นนักกีฬา
29. มีความเป็นเสน่ห์

ศิริวรรณ ลัญชานนท์ (2525: 178 - 180) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
ที่ดีสรุปได้ว่า

1. การแต่งกายที่ดี มีระเบียบ สวยงาม และมีความมั่นใจ
2. สุขภาพดีดูสดชื่น กระฉับกระเฉง ความคิดแจ่มใสสุขภาพแข็งแรง
3. การรักษาความสะอาดและความมั่งคั่ง
4. การทรงตัว และการวางท่าทาง คือ การเดิน การนั่ง มีสง่า ประทับใจผู้พบเห็น
5. น้ำเสียงและคำพูดมีความไพเราะและสุภาพ
6. มีความซื่อสัตย์และรักดี
7. ให้ความร่วมมือ
8. สุขภาพและมีไหวพริบ
9. มีความสามารถเข้ากับคนได้ดี

เสนาะ ธีรภากร (2529: 6 – 9) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่

1. มีความมั่นใจในตนเอง เพราะการมั่นใจในตนเองจะเกิดพลังดึงดูด
ผู้อื่นให้เกิดความประทับใจ
2. ชอบคนอื่น การชอบคนอื่นจะทำให้เกิดมิตรจิตต่อกัน ผู้ที่พบเห็นจะเกิดความ
นิยมยินดีส่งผลต่อบุคลิกภาพที่น่าประทับใจ
3. มีความคล่องแคล่วว่องไว แต่มีสัมมาคารวะไม่ทะเล่สิ่งตั้งตั้ง
4. เป็นคนตรงต่อเวลา การไม่ตรงต่อเวลาจะถูกมองว่าเป็นคนโหด ไม่น่าไว้วางใจ
ส่วนการตรงต่อเวลานั้นจะทำให้บุคคลอื่นนิยมชมชอบและเชื่อมั่นไว้วางใจ
5. สามารถควบคุมตนเอง ไม่มีความหวั่นไหวพร่นพริ้ง เมื่อเกิดเหตุผิดปกติ
สามารถควบคุมสติ ใช้ความคิดใคร่ครวญไตร่ตรอง และแก้ไขปัญหาด้วยสติและปัญญา
6. รู้จักกาลเทศะ พินิจพิจารณาว่าสิ่งใดควรพูด สิ่งใดควรทำ ทำต่อผู้ใดในวาระ
ใด ในเวลาไหนจึงจะบังเกิดผลดี
7. ใช้คำพูดที่ประทับใจและจริงใจ การใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ฟังเกิดความภูมิใจจะ
ก่อให้เกิดมิตรจิตและความจริงใจต่อกัน
8. เอาใจเขามาใส่ใจเรา การคำนึงถึงจิตใจของบุคคลอื่นจะส่งผลดีต่อผู้บริหาร
เพราะการกระทำต่างๆ จะเป็นที่ถูกอกถูกใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความภูมิใจ ความพึงพอใจ
และประทับใจ

9. ลักษณะการปรากฏกาย เป็นเรื่องของความสะอาดของเสื้อผ้า หน้าตา ผม ฯลฯ ซึ่งนอกจากจะสะอาดปราศจากสิ่งที่น่ารังเกียจแล้ว ยังต้องให้ความเหมาะสมกับโอกาส นอกจากนี้ควรมีกริยาท่าทาง การยืน – เดิน นั่ง และเคลื่อนไหวให้เหมาะสม

10. มีชีวิตชีวา เป็นการนำบุคลิกภาพเบื้องต้นทั้ง 9 ประการ มาผสมผสานกัน เป็นบุคลิกภาพที่แสดงความร่าเริงแจ่มใส มีความจริงจั่งและจริงใจ มีความแจ่มใสและเบิกบานในการเคลื่อนไหว พูดจา รวมเรียกว่ามีชีวิตชีวาทุกอิริยาบถ

บุคลิกภาพที่ดีของผู้ผู้นำ หรือผู้บริหารที่นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าและแสดงความคิดเห็นไว้ (เสถียร เหลืออร่าม, 2527 : 37; นาวิ รังสิวารักษ์, 2527 : 63-65; จุฑา บุรีภักดี, 2529 : 22-25; เสน่ห์ ศรีสุวรรณ, 2533 : 81-86 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วัฒนา, 2538 : 30-31) สรุปได้ ดังนี้

1. เซาว์ปัญญาไหวพริบปฏิภาณดี
2. สุขภาพร่างกายแข็งแรงดี
3. มีความอดทนต่ออุปสรรคนานาประการ
4. มีความมั่นใจเพียร ขยันขันแข็ง
5. มีความสดชื่น ร่าเริงแจ่มใส
6. มีความสะอาด ประณีต เรียบร้อย
7. มีเหตุผล และมีน้ำใจเป็นนักกีฬา
8. มีความจริงใจและเป็นมิตรกับคนทั่วไป
9. ยากช่วยเหลือผู้อื่นและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
11. มีความกระตือรือร้น
12. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
13. มีมนุษยสัมพันธ์และติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นได้ดี
14. มีความสามารถเข้าสังคมได้ดี
15. ไม่เห็นแก่ตัว
16. มีสุขภาพจิตดี มีอารมณ์ขันและมั่นคง
17. ยอมรับการติชม วิพากษ์วิจารณ์และคำแนะนำจากคนอื่นได้
18. มีความสามารถในการพูดและเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ
19. มีความเป็นผู้รู้จักประนีประนอม
20. มีความเป็นนักสู้

21. มีความรับผิดชอบ
22. มีฐานะทางเศรษฐกิจดี
23. สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมต่างๆ ได้ดี
24. มีความสามารถคาดการณ์ข้างหน้าได้
25. การแต่งกายเรียบร้อย เหมาะสม สวยงาม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถแสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็นหรือวัดได้ ทั้งภายในและภายนอกของร่างกาย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ด้านร่างกาย และด้านคุณธรรม

ด้านร่างกาย

บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะบุคลิกภาพทางร่างกายเป็นด่านแรกที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลทั่วไปได้พบเห็น ซึ่งในเบื้องต้นคนจะศรัทธาเชื่อถือหรือไม่นั้น จะดูที่สุขภาพที่แข็งแรง มีความสง่างาม มีกิริยาท่าทาง การพูดจา การแต่งกาย และการวางตัวได้อย่างเหมาะสม ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมีบุคลิกภาพทางร่างกายไม่ดี ก็จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือคนอื่นที่ได้พบเห็นไม่เกิดความศรัทธาซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

อาภา ภมรบุตร (2516: 1 – 5) กล่าวว่า บุคลิกภาพหรือบุคลิกลักษณะ (Personality) มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร และหัวหน้าหน่วยงาน บุคลิกลักษณะที่ดีจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. รูปลักษณะร่างกาย บุคคลชั้นหัวหน้างาน นักปกครอง และผู้บริหาร จะต้องเลือกบุคคลที่มีลักษณะร่างกายสมบูรณ์ มีความสง่างามไม่เป็นโรคติดต่อที่สังคมรังเกียจ ปราศจากความพิกลพิการอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. การแต่งกาย การแต่งกายที่เหมาะสมเรียบร้อยเป็นการส่งเสริมบุคลิกภาพ ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปกครอง การบริหารนอกจากความสุภาพเรียบร้อยแล้วการแต่งกายต้องคำนึงถึงอายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงานและสถานที่ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการใช้เครื่องแต่งกาย การแต่งกายของบุคคลชั้นหัวหน้างานจะต้องเป็นเป้าสายตาของผู้ที่พบเห็นและก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ไม่ดี
3. กิริยา ท่าทาง และวาจา ทั้งสามอย่างนี้ มีความสำคัญมากในการแสดงออกต่อสังคมหรือที่ชุมชน ซึ่งจะต้องดูความเหมาะสมว่างานนั้นเป็นงานอะไรและลักษณะของงาน

ต้องการอย่างไร เช่น งานแต่งงานหรือขึ้นบ้านใหม่ต้องการความสนุกสนาน การแสดงออกต้องยิ้มแย้มแจ่มใส ส่วนงานพิธีทางศาสนาต้องการความสงบและระลึกถึงผู้ที่มีความสำคัญในงานนั้นไม่จำเป็นต้องแสดงออกซึ่งคำพูดให้มากเกินไป

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 40) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะทางร่างกายของผู้บริหารว่าจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์ จึงจะเป็นประโยชน์ในการบริหารโดยเฉพาะในเรื่อง ดังนี้

1. เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าแข็งแรง อุดม
2. เป็นที่ดึงดูดใจคนอื่นให้เชื่อถือตาม
3. ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติตาม

วัชรวิ ทวีชัย (2527: 42 – 43) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างบุคลิกภาพส่วนหนึ่งว่า “ การแต่งกายเพื่อให้เป็นการพัฒนาบุคลิกภาพนั้น ควรแต่งกายให้สะอาดถูกกาลเทศะ และเหมาะสมกับฐานะเป็นสิ่งสำคัญ การแต่งกายที่มีรสนิยมดีคือ การแต่งกายที่มีความเหมาะสมกับรูปร่าง สถานที่และกาลเทศะ และที่สำคัญคือควรแต่งกายอย่างประณีตทั้งเสื้อผ้า รองเท้า ถุงเท้า กระเป๋า และผู้ที่แต่งกายดีย่อมดึงดูดความสนใจให้ผู้คนอยากคบหา พูดจาด้วย เครื่องแต่งกายช่วยเสริมสร้างและสามารถเปลี่ยนบุคลิกภาพของตนได้ ”

ประหยัด ศรีวิหะและชาญชัย อาจิมสมาจาร (2527: 71) กล่าวถึงคุณสมบัติทางกายไว้ 7 ประการ คือ

1. ว่องไว สง่า
2. บุคลิกภาพมีเสน่ห์
3. แต่งตัวต้องรสนิยม
4. พูดเสียงดังชัดเจน
5. อริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ
6. มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ
7. สุขภาพดี

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529: 40) ได้กล่าวถึงสุขภาพทางด้านร่างกายที่ดีของผู้บริหารว่าควรมีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีความอดทน พร้อมที่จะเผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ที่มีร่างกายแข็งแรง บุคลิกภาพที่ดี จะช่วยเสริมสร้างลักษณะเด่นให้เป็นผู้หน้าที่ดีได้ง่าย

บันลือ พฤษะวัน (2535: 32) ได้จำแนกคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติของผู้นำ หรือผู้บริหารที่ดีด้านบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงานไว้ ดังนี้

1. สภาพร่างกาย ได้แก่ สุขภาพแข็งแรง รูปร่างและขนาดสมส่วน หน้าตายิ้มแย้ม แววตาเป็นมิตร
2. การแต่งกาย ได้แก่ สุภาพ เรียบร้อย มีความประณีตตามรูปแบบวัฒนธรรม และค่านิยมเมื่อจะต้องปรากฏตัวในที่สาธารณะ รู้จักแต่งกายให้เหมาะสมกับงานและโอกาส
3. ท่วงทีและท่าทาง ได้แก่ เมื่อมองภาพรวมแล้วเป็นผู้ที่มีท่าทางคล่องแคล่ว เข้มแข็ง การเดินหลังตรงจะเพิ่มความมีสง่าราศีแก่ตน
4. น้ำเสียงและคำพูด ได้แก่ พูดชัดเจน เสียงดังกังวาน(โดยไม่ตะเบ็งเสียง) มีการเน้นหนัก ผ่อนเบาเหมาะสมกับเหตุการณ์
5. มารยาทในการเข้าสังคม และการวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่เคอะเขิน ได้แก่ รู้จักวางตัวในโอกาสต่างๆ รู้ว่ากิริยาใดไม่ควรปฏิบัติในที่สาธารณะ

ศิริพร พงศ์วิโรจน์ (2538 : 190) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำว่าจะต้องมี บุคลิกภาพทางร่างกายที่ดี ซึ่งประกอบด้วย แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525: 39) ที่กล่าวว่าบุคลิกภาพทางร่างกาย ของผู้บริหาร ควรประกอบไปด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ

Trewatha (1982: 388) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะทางกายว่า ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลังและความทนทานของร่างกาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Stogdill (1974: 47) ที่ว่าคุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความแข็งแรง ความสง่างาม ความสูง และน้ำหนัก

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพด้านร่างกาย หมายถึง บุคลิกภาพภายนอกของบุคคล เมื่อได้พบเห็นแล้วเกิดความเชื่อถือศรัทธา ประกอบด้วย กิริยาท่าทาง ความแข็งแรงของสุขภาพ การพูดจา การแต่งกาย

ด้านคุณธรรม

คุณธรรม หมายถึง ความดีงามต่างๆ ที่อยู่ใ้จิตใจของแต่ละคน และยึดถือปฏิบัติจนเป็นนิสัย เช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความมีเหตุผล ความอดทน ความรับผิดชอบ ความเสียสละ ความเมตตากรุณา เป็นต้น (ลัดดา เสนารักษ์, 2532: 59)

คุณธรรม หมายถึง แนวทางประพฤติตนที่ก่อให้เกิดความงาม ความดี ทำให้สังคมมีความสุข (สมาคมศึกษาศึกษาการแห่งประเทศไทย, 2536: 82)

คุณธรรม หมายถึง การกระทำอันถูกต้อง ซึ่งเกิดจากความเข้าใจคุณค่าอันแท้จริงด้วยปัญญา (พระมหาอดิศร ธิรสีโล, 2540: 56)

คุณธรรม หมายถึง “ คุณงามความดี ” (พระเทพวิสุทธิเมธี, 2543: 22)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง ลักษณะที่เป็นความดี ความถูกต้อง ซึ่งมีอยู่ในภายในจิตใจของบุคคล พร้อมทั้งจะกระทำพฤติกรรมต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับของคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร ไว้ดังนี้

สมบุญ วรรณภาพ (2521) กล่าวถึงคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวทางใจในการบริหาร ประกอบด้วย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี การประพฤติอยู่ในศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงการปฏิบัติเช่นไรจึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้ การที่จะเป็นผู้นำที่ดี อาจสร้างคุณสมบัติขึ้นเองได้โดย

1. ต้องซบซึ้งกับนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ
8. ต้องรู้จักพิจารณา ลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำด่วน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหาร 4
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน

13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตุ้นสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาแนวทางปรับปรุงในหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
15. ต้องเป็นคนใจกว้าง
16. อย่าเป็นคนหุนเหิน ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติ การ แต่อย่าเมินต่อข่าวลือ หรือคำบอกกล่าว
17. ต้องเป็นผู้กล้ายอมรับผิด
18. ต้องให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
20. จงยกย่อง ชมเชยผู้กระทำความดี และผู้ทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงดูหรือ“เล่นงาน”ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียมๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งอื่นใด
23. ต้องให้เกียรติ ผู้ที่เสนอความคิดเห็น หรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็น หรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
24. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อยๆ
25. ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยความสะดวกที่ดี
26. จงเป็น “ ผู้นำ ” ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ถือแค้นอยู่เบื้องหลัง
27. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

พินิจ รัตนกุล (อ้างถึงใน สมาคมศึกษาธิการแห่งประเทศไทย, 2536: 81 –82)

ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพิเศษที่เป็นคุณธรรมมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ความรู้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับความดี คือ รู้อะไรดี อะไรไม่ดี
2. การปฏิบัติหน้าที่ทางศาสนา การทำความดี และการเคารพยกย่องสิ่งที่ควรยกย่อง เช่น พระผู้เป็นเจ้า พระธรรม รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตามคำสอนในพระศาสนา
3. ความกล้าหาญ หมายถึง กล้าในสิ่งที่ควรกล้า และกลัวในสิ่งที่ควรกลัว
4. การควบคุมตนเอง คือ การใช้ปัญญาควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกต่างๆ ตลอดจนการกระทำที่ไม่เหมาะสมด้วย

5. ความยุติธรรม คือ การไม่กีดกันความสามารถของผู้อื่น การให้ผู้อื่นได้รับความรู้ที่เทียบเสมอหน้า การมองผู้อื่นด้วยความเป็นธรรม เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536: 21 – 37) ได้กล่าวถึงคุณธรรมสำหรับผู้บริหารตามหลักของพุทธศาสนา และคุณธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษาของไทย ไว้ ดังนี้

1. คุณธรรมสำหรับผู้บริหารตามหลักของพุทธศาสนา ประกอบด้วย

1.1 พรหมวิหาร 4 ประการ ได้แก่

- | | |
|---------------|-------------------------------|
| 1.1.1 เมตตา | ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข |
| 1.1.2 กรุณา | ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ |
| 1.1.3 มุทิตา | ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี |
| 1.1.4 อุเบกขา | การวางเฉย ไม่ยินดียินร้าย |

1.2 สังคหัตถ์ 4 ประการ ได้แก่

- | | |
|-----------------|-------------------------------|
| 1.2.1 ทาน | ให้ปันสิ่งของแก่คนที่ควรให้ |
| 1.2.2 ปิยวาจา | พูดจาอ่อนหวาน |
| 1.2.3 อถตจริยา | ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ |
| 1.2.4 สมานัตตตา | วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย |

1.3 ฆราวาสธรรม 4 ประการ ได้แก่

- | | |
|-------------|-------------------------|
| 1.3.1 สัจจะ | ความซื่อสัตย์ต่อกัน |
| 1.3.2 ทมะ | การรู้จักข่มจิตของตน |
| 1.3.3 ชันติ | ความอดกลั้น |
| 1.3.4 จาคะ | การให้ปันแก่คนที่ควรให้ |

2. คุณธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษาของไทย ซึ่งพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระราชนิพนธ์และพิมพ์พระราชทานแก่ข้าราชการในพระราชพิธีตรุษสงกรานต์ พุทธศักราช 2457 หลักราชการ 10 ประการนี้ คือ คุณธรรมสำหรับผู้บริหารราชการของไทย คุณธรรมทั้ง 10 ประการ มีดังนี้

1. ความสามารถ
2. ความเพียร
3. ความไหวพริบ
4. ความรู้เท่าถึงการ

5. ความซื่อตรงต่อหน้าที่
6. ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป
7. ความรู้จักนิสัยตน
8. ความรู้จักผ่อนผัน
9. ความมีหลักฐาน
10. ความจงรักภักดี

ฉลอง มาปรีดา (2537: 23–24) ได้กล่าวถึงจรรยาบรรณของผู้บริหารว่าผู้บริหารควรประพฤติงานด้วยคุณธรรม ดังนี้

1. หมั่นทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ
2. มีเมตตากรุณาและพึงยึดพรหมวิหาร 4 เป็นหลัก
3. ประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ผู้ที่มาติดต่อ
5. พึงหมั่นศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอเพื่อเป็นผู้ที่ทันสมัย
6. ไม่ใช้กลวิธีหรืออิทธิพลเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัว
7. รักษาความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. รับผิดชอบต่อสิ่งทุกอย่างในหน่วยงาน ไม่ปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
9. อุดหนุนต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
10. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
11. ระมัดระวังคำพูดไม่ดูต่ำคนอื่นต่อหน้าคนทั้งหลาย
12. งดเว้นอบายมุขทั้งปวง
13. สุภาพอ่อนโยนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป
14. มีความซื่อสัตย์สุจริต
15. ไม่สร้างความเป็นอริขึ้นให้แก่ตนเองและผู้อื่น

พระเทพวิสุทธิเมธี (2543: 34) กล่าวถึงคุณสมบัติพิเศษของผู้มีหน้าที่ในการบริหาร มีดังต่อไปนี้

“ ตั้งใจทำการงาน
 อ่อนใจคนอื่นเป็น
 เห็นใจต่อผู้น้อย

มีใจคล้ายเพียงกรรม

น้อมใจตามมตธรรม

ร่วมใจประพฤตินี้ ”

1. ตั้งใจทำงาน เมื่อมีหน้าที่ต้องทำงาน จะต้องทำด้วยความตั้งใจจริง เริ่มตั้งแต่การเข้าทำงานและการเลิกงาน ผู้ที่มีหน้าที่บริหารงาน จึงควรตั้งใจทำงานด้วยทำงานให้ตรง และเต็มเวลาเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี อันผู้น้อยจะปฏิบัติตามโดยไม่โกงเวลาทำงาน ของสถานที่อันตนทำ เพราะคนเราถ้าโกงเวลาทำงานแล้ว เรื่องจะไม่โกงอย่างอื่น ๆ นั้น อย่างพึงหวัง จะต้องโกงเท่าที่มีโอกาสจะทำได้ ยิ่งเป็นคนเก่งด้วย ก็ยิ่งมีวิธีโกงได้อย่างแยบยลที่สุดอีกด้วย

2. อ่านใจผู้อื่นเป็น หมายถึง ต้องเป็นผู้รู้จักสังเกต คือ หมายรู้ได้ด้วยตนเองเพื่อให้เข้าใจในความต้องการของผู้ใหญ่ด้วย ในความต้องการของผู้น้อยด้วย

3. เห็นใจต่อผู้น้อย ผู้บริหารซึ่งต้องปกครองผู้อื่นที่เป็นผู้น้อยก็ควรตั้งตนโดยปกครองผู้น้อยด้วยพรหมวิหารธรรม 4 ประการ คือ

3.1 เมตตา มีความรักปรารถนาให้ผู้อื่นได้ปกครองเป็นสุข

3.2 กรุณา มีความสงสาร คิดจะช่วยผู้อื่นได้ปกครองให้พ้นทุกข์

3.3 มุทิตา มีความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ปกครองได้ดี

3.4 อุเบกขา มีความวางเฉย ไม่ดีใจและไม่เสียใจในเมื่อผู้อื่นได้ปกครองถึงวิบัติ เพราะได้รับผลของกรรมที่เขาทำขึ้นเอง

4. มีใจคล้ายเพียงกรรมคำว่า “ เพียงกรรม ” คือ “ ตรงแท้, ตรงแน่นอน ” เป็นคุณสมบัติพิเศษอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร เป็นผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นคนเพียงกรรมในการปกครองคน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ ต้องวางตนให้เป็นผู้ยุติธรรม ” เพราะคุณธรรมข้อนี้เป็นเครื่องหักห้ามใจไม่ให้เกิดอคติ คือ ความลำเอียง หรือ เอนเอียง เข้าข้างผู้ใด เพราะด้วยอำนาจความรัก ความซัง เป็นต้น

5. น้อมใจตามมตธรรม ได้แก่ ต้องรู้จักเคารพต่อมติ หรือ ความคิด, ความเห็นของส่วนรวมในการทำงานร่วมกัน

6. ร่วมใจประพฤตินี้ คนที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องมีระเบียบ ข้อบังคับ เป็นแนวปฏิบัติโดยระบุไว้อย่างชัดเจนว่า พึงทำเช่นไร พึงเว้นไม่ทำเช่นไร และหน้าที่ของแต่ละคนมีอย่างไร เพื่อให้ผู้ทำงานในสถานที่นั้นๆ จะได้ทำหรือเว้น การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ทั้งทำงานตามหน้าที่ของตนโดยเคร่งครัดต่อไป ผู้บริหารงานในระดับสูงจำเป็นจะต้องเคารพเรื่องนี้ให้มาก เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้น้อยต่อไป

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า บุคลิกภาพด้านคุณธรรม หมายถึง บุคลิกภาพภายในของบุคคลที่ได้แสดงออกถึงความมีคุณธรรม และจริยธรรม ในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

“ ความเป็นผู้นำ ” หรือ “ การเป็นผู้นำ ” หรือ “ ภาวะผู้นำ ” เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งอาจเป็นคนเดียว หรือมากกว่าหนึ่งคน แต่ไม่มากคนนัก ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจ ที่จะทำให้งบเกิดความร่วมมือและร่วมใจประสานงานกัน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ (เมธี ปิลาธนานนท์, 2525: 22)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้ (อรุณ รักธรรม, 2527: 194)

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534: 95)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย ติดต่อกัน ให้ร่วมมือกับตนให้ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะเป็นในทางดีหรือทางชั่วก็ได้ (กิติ ตยัคคานนท์, 2535: 22)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 99)

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Glueck, 1977 : 138)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการสร้างความศรัทธาต่อผู้อื่น ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 293 – 296) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า ควรประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ผู้นำที่ดีต้อง มีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน เพื่อจะได้พิจารณาเลือกวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจ เป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์ ทางเลือกในการปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคนิคและการบริหารอีกด้วย

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง มีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับผู้นำ ในการบริหารงานซึ่งอาจแยกได้ดังนี้

- 2.1 ความสามารถทางด้านภาษา
- 2.2 ความสามารถทางด้านเหตุผล
- 2.3 ความสามารถจำ
- 2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป
- 2.5 ความสามารถในการวินิจฉัย
- 2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่น

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารต้องมีรูปร่างสมบุรณ์เพราะผู้มีรูปร่าง สมบุรณ์จะมีร่างกายที่สมบุรณ์และสุขภาพจิตดี ผู้บริหารที่มีสุขภาพจิตดีจะเป็นคุณลักษณะที่ดึงดูดจิตใจของคนอื่นให้ยอมรับนับถือว่าเป็นผู้เข้มแข็งอดทน จะสามารถฟันฝ่าและนำหมู่คณะได้ดี

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ องค์ประกอบด้านนี้ของผู้บริหารจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือและยอมรับนับถือ ปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของนักบริหารก็คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์ และความรับผิดชอบ

วิจิตร วรุตบางกูร (2525: 74-80) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความรู้คุณลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม
2. มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. มีความสามารถเข้ากับบุคคลอื่นและผู้ร่วมงานได้

5. มีความรู้กว้างขวางเกี่ยวกับงานในหน้าที่
6. สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคคลอื่นได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525: 27 – 30) มีความเห็นว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนดให้คุ้มกับค่าจ้างแรงงาน
2. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างในการทำงาน
3. มีใจจดจ่อในงานที่ปฏิบัติ มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าทำงานเพื่ออย่างอื่น
4. บริหารงานตามนโยบายที่หมั่นคณะวางไว้
5. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน
6. ให้การยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาควรแก่กรณี
7. มิควรตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรมีเทคนิคในการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง
8. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย
9. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
10. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน
11. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน
12. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่
13. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด
14. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้
15. ในการทำงานนั้นควรเน้นว่าอะไรถูก มากกว่าจะเน้นว่าใครถูก
16. ในการประชุมปรึกษาหารือ ยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ ดีกว่าจะรีบออกเสียง
17. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าจะออกมาในรูปใด
18. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงาน
19. มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง
20. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ
21. ถ้าสมาชิกทุกคนมีสวัสดิภาพดี สถาบันหรือหน่วยงานก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย

22. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าควรแก่การรับฟัง
23. มนุษย์แต่ละคนมีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น
24. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอกกลุ่ม ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ได้บังคับบัญชา
25. ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ นั่นคือควรจะเป็นทั้ง นายและครู

นิพนธ์ ศศิธร (2525: 196) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

1. มีความฉลาด
2. มีวิจรรยาคณดี
3. มีความคิดคำนึงดี
4. มีอารมณ์หนักแน่น
5. มีความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง
6. มีความรับผิดชอบสูง
7. มีอารมณ์ขัน

ยุงยุทธ ดลกุล (2525: 29 – 30) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. รักการเรียน
2. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี
3. มีความตั้งใจจริงและตื่นตัวอยู่เสมอ
4. มีความขยัน ก้าวตัดสินใจและลงมือทำ
5. มีความรับผิดชอบ
6. เป็นนักสร้างสรรค์
7. เป็นนักแก้ปัญหา
8. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
9. มีความซื่อสัตย์สุจริต
10. มีสติปัญญาและไหวพริบดี
11. เป็นนักวางแผน

ภิญโญ สาร (2536: 264–265) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้หน้าที่ขาดมิได้ตามความเห็นของ Barnard 5 ประการ ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและความทนทาน ได้แก่ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ ร่าเริง แจ่มใส ทนทานต่องานและความยากลำบาก
2. สามารถในการตัดสินใจ ตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วด้วยตนเอง
3. สามารถในการจูงใจคน สามารถในการจูงใจผู้อื่นมาร่วมมือกับตน สามารถในการสนทนา เป็นนักคิด สามารถในการเขียนบทความและข้อเขียน สามารถจับจุดสนใจของผู้อื่นได้ ตรงไปตรงมา สุภาพและสุจริตใจ
4. ความรับผิดชอบ ยอมรับเมื่อผิดพลาด เต็มใจรับการตำหนิไม่ทอดทิ้งงาน เมื่อมีอุปสรรคบากบั่นทำหน้าที่ให้ดีที่สุด
5. ความฉลาดไหวพริบ สมองเฉียบแหลมทันโลก ทันเหตุการณ์ รู้งานรู้นโยบาย รู้วัตถุประสงค์ของงาน รู้ระบบวิธีการบริหาร สามารถวินิจฉัยสั่งการ มีความเป็นพหุสูตร ร่างกาย จิตใจ สมบูรณ์

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 219) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ หรือหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นจุดประทีปขององค์การ และจุดพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพ และคุณค่าขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529: 40 – 47) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดีประกอบด้วยลักษณะ 51 ประการ คือ

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด
2. มีการศึกษาดี
3. มีความรับผิดชอบ
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและร่วมในการเข้าสังคม
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเพียรพยายาม

8. รู้วิธีทำงานให้สำเร็จ
9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
10. มีความกล้า ความคิด กล้าทำ
11. มีความสามารถในการปรับตัว
12. ตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์รอบด้านอยู่เสมอ
13. มีความสามารถในการพูด หรือสื่อความคิด
14. มีอารมณ์ขัน
15. มีความสามารถด้านกีฬา
16. มีความสามารถที่จะทำดี
17. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
18. เป็นที่พึ่งอาศัยได้
19. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยที่จะปฏิบัติงาน
20. มีวินัยในตัวเอง
21. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
22. มีร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง
23. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
24. เป็นผู้มีความยุติธรรม
25. เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
26. เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า
27. เป็นผู้ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน
28. เป็นผู้เสียสละกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์เพื่อส่วนรวม
29. เป็นผู้มีความประพฤติดี
30. มีบุคลิกลักษณะดี
31. เป็นผู้ถือระเบียบปานกลาง
32. มีความหนักแน่น สุขุม
33. มีความเปิดเผย
34. มีเทคนิคในการยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชา
35. มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ
36. เป็นผู้ที่กลุ่มยอมรับ
37. เป็นผู้ที่มีจิตใจและความต้องการที่จะนำ
38. มีความรู้ในงานที่จะปฏิบัติ

39. มีความสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา
40. สามารถคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น
41. สามารถวัดคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้
42. มีความสามารถสร้างความเป็นหมู่คณะเป็น
43. ส่งเสริมให้เกิดความปลออดภัย
44. มีความเข้าใจตนเองและประเมินผลตนเองได้ถูกต้อง
45. มีศิลปะในการนำ
46. ไม่เห็นแก่ตัว
47. มีความสงบเสงี่ยม
48. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
49. เป็นผู้มีความจงรักภักดี
50. มีความสามารถบังคับตนเองได้
51. เป็นผู้เห็นคนเป็นคน

กิติ ตย์คานนท์ (2535: 30 – 38) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

1. มีสมรรถภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง
2. มีความรู้ดี
3. มีบุคลิกดี
4. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และกระตือรือร้น
5. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจ
6. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด และไม่โลเล
7. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น
8. มีการสื่อความหมายที่ดี
9. มีความเห็นอกเห็นใจ
10. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและไม่ใช้อิทธิบาทในทางที่ผิด
11. มีความสงบเสงี่ยม
12. สัจคดี มีความตื่นตัว
13. มีการวางแผน และดำเนินงานตามแผนงาน

สุรพล บัวพิมพ์ (2540:25-28) ได้กล่าวไว้ในรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำเพื่อปรับเปลี่ยนระบบโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดบทบาทภาวะผู้นำใหม่ที่เหมาะสมกับยุคปฏิรูปการศึกษา โดยควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้สร้างความหลากหลาย
2. เป็นผู้เตรียมและสร้างโอกาส
3. เป็นผู้สร้างพลังจากความร่วมมือและสร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. เป็นผู้กล้าที่จะเสี่ยง
5. เป็นผู้ตามที่ดีเช่นเดียวกับผู้นำที่ดี
6. ใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ
7. ส่งเสริมทัศนที่ยาวไกล
8. เป็นนักแสวงหาทรัพยากร
9. เจรจาต่อรองเพื่อผลมีแต่ฝ่ายชนะ(Win – Win Outcome)
10. ใช้ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง
11. เป็นผู้สร้างความมั่นคงในการเปลี่ยนแปลง
12. พัฒนาบุคคลไปพร้อมกับความสำเร็จของงาน

Stadt (1973:49-53) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้นำ มีดังนี้

1. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่ฟังของผู้อื่น
3. มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงาน
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ที่ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและสุขภาพดี
11. มีสติปัญญาดี
12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

Stogdill (1981: 73-97 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536: 236)
 จากการสังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ ในระยะหลังพบว่า คุณลักษณะบางประการในผู้นำที่มี
 ประสิทธิภาพ คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

1. การมีความรับผิดชอบ
2. ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. มีความแข็งแรง
4. มีความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสี่ยง
6. มีความคิดริเริ่ม
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพล(Influence) ต่อคนอื่น
10. ความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อทำงานให้สำเร็จ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง
 ลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ เช่น มีความรู้ความสามารถในการนำ และ
 โนมน้าวให้ผู้ร่วมหรือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาเชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่าง
 จริงจังอันจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ

ด้านวิชาการ

คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง ระดับการศึกษา ความรู้สาขาต่างๆ และ
 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารพึงมีเพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายใน
 องค์การ พันธ์ หันนาคินท์ (2524: 64-67) มีความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษา ควรมีคุณสมบัติ
 ทางวิชาการ (Professional Qualities) ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาการต่างๆที่สอนอยู่ในโรงเรียนเพื่อให้ตรวจตราควบคุม และแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง และความรู้ทางวิชาชีพ (Professional Education) คือ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน รู้หลักแห่งการจัดและให้การศึกษ เช่น วิชาปรัชญา

การศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยาหลักการบริหารโรงเรียนการแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและการนิเทศการศึกษา

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ (Experience and Level of Knowledge) ระดับความรู้ หมายถึง ปริญญาที่ผู้บริหารได้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่ใช่เครื่องประกันว่าบุคคลผู้นั้น จะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำมาประกอบการทำงานได้พอควร ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้นๆ มาก่อน ประสบการณ์หลักการ และหลักวิชาจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (In-service Education) ผู้บริหารต้องมันติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติได้แก่ การอ่านหนังสือนิตสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา การไปทัศนศึกษาโรงเรียนอื่นๆ และการเขียนบทความ

ผู้บริหารที่ดีนั้นควรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นนักวิชาการ กล่าวคือ มีความรู้ทางวิชาการศึกษา วิชาการบริหารมีประสบการณ์ด้านการศึกษา และหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ (นพ.แสน สมยานนทกุล, 2521:11)

วิจิตร วรตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2532:79-80) มีความเห็นว่าผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะดำเนินการได้อย่างตลอดผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐาน และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติและสามารถนำความรู้ต่างๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General Mental Ability) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องมีภูมิรู้ คือ รู้หลักการบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียน และการทำรายงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ถูกต้องและเหมาะสม

4. มีความจำดี (Memory Ability) คือ สามารถจำสิ่งต่างๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงาน และลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เลื่อมใส และภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง ระดับความรู้หรือวุฒิการศึกษา ความรู้ทางวิชาการ คือ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับสภาวะสังคมและประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านความสามารถในการบริหารงาน

ความสามารถ หมายถึง ศักยภาพของบุคคลที่ประกอบด้วยความรู้หรือทักษะซึ่งจะเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือการทํากิจกรรมของบุคคล (Pellegrino and Varnhagan, 1985 :1)

ความสามารถในการบริหารงาน คือ สิ่งต่างๆ ในตัวผู้บริหารที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและที่เกิดจากการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม และความชำนาญงานของคน ๆ หนึ่ง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานให้ได้ผลดีเยี่ยม (สมภพ โรจนพันธุ์, บุญมาก พรหมพ่าย และภาคพร ตริรัตนตระกูล, 2530 : 97)

สมพงษ์ เกษมสิน (2513: 293 – 296) ได้ระบุถึงความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารที่ดีไว้ 4 ประการ คือ

1. คุณลักษณะด้านการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ วางแผน มีความสามารถด้านเทคนิคและการบริหาร
2. มีความสามารถในด้านภาษา มีความสามารถในการจดจำ มีความรอบคอบ มีความสามารถในการวินิจฉัย และมีความสามารถในการยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์
3. มีความพร้อมในด้านร่างกาย มีรูปร่างที่สมบูรณ์แข็งแรง
4. มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลและมีคุณค่า

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527: 116) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะพบว่า ในการบริหารงานนั้นควรมีคุณลักษณะ 2 ประการ คือ

1. คุณสมบัติเบื้องต้น ได้แก่ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่พึ่งของผู้บ่อย ซึ่งเชื่อถือและ

ไว้วางใจได้ ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี มีคุณสมบัติผู้นำ

2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ริเริ่มและมีความคิดริเริ่มและมีความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จังหวะเวลา รู้ว่าอะไรรีบด่วน อะไรไม่รีบด่วน รับฟังและเลือกเอาความคิดเห็นที่ดี หนักเอาเบาผู้ มีความหนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย สามารถในการสร้างสรรค์ รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรคและมีความสามารถในการปรับปรุงงาน

บุญยรงค์ นิลวงศ์ (2537: 11 – 13) กล่าวว่าหน้าที่ของนักบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานประยุกต์ นักบริหารต้องมีความสามารถในการบริหารงาน ดังนี้

1. ทำการวางแผน (Planning) ถือว่าเป็นภาวะรับผิดชอบในการพิจารณา กำหนดวิธีทางปฏิบัติของหน่วยงานไว้เป็นการล่วงหน้า ในการนี้ต้องมีความนึกคิดให้สามารถ กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) พัฒนากลยุทธ์ (Strategies) จัดทำแผนงาน (Programs) จัดสรรงบประมาณการใช้ทรัพยากรต่างๆ (Budgets) กำหนดวิธีการปฏิบัติและแนวนโยบาย (policies) ที่ดีที่สุด ภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์และคาดการณ์สภาพเหตุการณ์ต่างๆ อย่างระมัดระวังและรอบคอบที่สุดแล้ว เป้าหมายที่สำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของการวางแผนนี้ก็คือ จะต้องตัดสินใจเลือกและรู้จักทำแผนต่างๆ ให้ได้แผนที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับความสามารถขององค์การอันเป็นหนทางให้องค์การสามารถหาประโยชน์จากการทำงาน ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ไว้แล้ว

2. ดำเนินการจัดองค์การ(Organization) คือภาวะความรับผิดชอบที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้บุคคลเข้าทำงาน หน่วยงานมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน กำหนดความสัมพันธ์ ภาระหน้าที่ กิจกรรมแบ่งสรรกันไปทำ ระบุขอบเขตของตำแหน่งงานต่างๆ และพิจารณาถึงรายละเอียดความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่ง

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ ภาระหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคน เริ่มด้วยเสาะหา คัดเลือกให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่างๆ ที่ได้พิจารณามาแล้ว ทั้งนี้เพื่อประกันว่างานต่างๆ ได้รับการปฏิบัติหน้าที่ลุล่วงไปอย่างได้ผลดีที่สุด

4. การสั่งการ (Directing) คือ ภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งงานให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ เอาใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายให้ร่วมมือปฏิบัติงาน รู้จักมอบหมายงาน ชักจูงใจและกระตุ้นให้ทุกคนทำงานดี จัดประสานงานทุกฝ่ายให้เข้ากันได้

5. การควบคุม (Controlling) คือ มุ่งกำกับให้งานเป็นไปตามแผน ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องการควบคุมงานต่างๆ ที่ตนรับผิดชอบอยู่ ดังนั้น ผู้บริหารงานทุกคนต้องมีความสามารถเป็นผู้นำที่เข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้บริหารนั้น นักทฤษฎีบริหารได้ให้แนวความคิดไว้ต่างๆ กัน ที่น่าสนใจคือ แนวความคิดของ Katz (1955 : 32-42) ซึ่งใช้วิธีวิเคราะห์ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน พบว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ (Conceptual Skill)
8. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
9. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skill)

ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ (Conceptual Skill) หรือทักษะด้านมโนคติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้ รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ ในการบริหารมีกิจกรรมหลายอย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านนี้ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการประสานความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตนตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่หน่วยงาน เพื่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือ และไว้ใจใจกิจกรรมที่ใช้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การพูดการสร้างขวัญและกำลังใจ การประสานงานและการเผยแพร่ผลงานต่างๆ

ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skill) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีการ กระบวนการ การดำเนินการเครื่องมือและเทคนิคที่สำคัญของงานนั้นๆ กิจกรรมที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะในด้านนี้ ได้แก่ การวางแผนหรือโครงการ การติดต่อสื่อสาร ทักษะกระบวนการกลุ่ม การจัดการหรืออำนวยการ เป็นต้น

ทักษะของผู้บริหารทั้ง 3 ประการนี้จะมีขึ้นได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถหลายๆ อย่าง เช่น มีความรู้เรื่องการวางแผน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ทฤษฎีการบริหารมีความสามารถในการใช้ภาษา มีไหวพริบ ฉลาด ฯลฯ และสิ่งๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ คือ ความสามารถในการสร้างเสริมพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกในหน่วยงานซึ่งหมายถึงความเป็นผู้นำนั่นเอง (วิจิตร ศรีสอ้าน, สุภรณ์ ศรีพหล และสุรัตน์ ศิลปอนันต์, 2532)

Chiselli (1971: 39-94) วิจัยพบว่าความสามารถในการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มี 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และการไม่ผูกติดกับตำแหน่ง ซึ่งผลการวิจัยนี้ Gannon (1982: 315) และ Sergiovanni and others (1987: 384 – 391) มีความเห็นสอดคล้องกัน และได้อธิบายความหมายในบริหารงานทั้ง 7 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสั่งการ (Supervisory Ability) หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะหรือชี้แนะงานให้คนอื่น และความสามารถที่จะจัดองค์การและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

2. ความรอบรู้งาน (Intelligence) หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผลและความสามารถเกี่ยวกับความคิดนามธรรมและมโนภาพ ความสามารถที่จะเรียนรู้ หยั่งเห็นสังเคราะห์และวิเคราะห์ได้

3. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่น ไม่ลังเลในการตัดสินใจ เพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลังได้

4. ความมั่นใจในตนเอง (Self – assurance) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลรับรู้ตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินใจความถูกต้อง และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถพอที่จะสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้

5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self – Actualization) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนให้เต็มที่อย่างอิสระในการทำกิจกรรมที่สำคัญ โดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลถึงสังคมส่วนรวมด้วย

7. การไม่ผูกติดกับตำแหน่ง (Low Need for Job Security) หมายถึง การที่บุคคลทั้งหลายยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่งทำการปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญ พยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัย พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ต้องถูกตรวจสอบหรือถูกประเมิน ถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคยเป็นของดี ส่วนที่ไม่คุ้นเคยเป็นของเลวสำหรับคนที่ไม่ผูกติดกับตำแหน่งแล้วจะยึดถือเงื่อนไขน้อยหรือไม่มีเลย

Mintzberg (1973: 27-28) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ควรประกอบด้วย

1. ทักษะกระบวนการกลุ่ม
2. ทักษะความเป็นผู้นำ
3. ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. ทักษะการจัดข้อมูลข่าวสาร
5. ทักษะการตัดสินใจ
6. ทักษะการแสวงหาและการใช้ทรัพยากร
7. ทักษะเป็นผู้ริเริ่ม
8. ทักษะความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน หมายถึง ลักษณะประจำตัวสำหรับผู้บริหาร ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ในการดำเนินกิจกรรมทางการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถือได้ว่าเป็นกฎหมายแม่บทหรือกฎหมายสูงสุดทางการศึกษาที่ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 ซึ่งสาระสำคัญของกฎหมายฉบับนี้ คือ หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารการศึกษาของชาติทั้งระบบ ทั้งด้านระบบการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษา หลักสูตร เนื้อหาสาระ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรฐาน

และการประกันคุณภาพการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษ และการบริหารและจัดการศึกษา โดยยึดหลักที่สำคัญคือ เอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการบริหารครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (มาตรา 9)

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าวข้างต้น ได้ให้ความสำคัญกับรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่เน้นความเป็นเอกภาพ การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของ ประชาชน โดยตรง

เขตพื้นที่การศึกษา

ความเป็นมาของเขตพื้นที่การศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษากำหนดขึ้นโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 37 ที่ระบุว่า การบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา

การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งในมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ว่า การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าวให้คำนึงถึงปริมาณของสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่น ภายใต้กรอบเจตนารมณ์ดังกล่าว สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ภายใต้การสนับสนุนข้อมูลการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ เกณฑ์ และจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาในเบื้องต้น ดังนี้

1. หลักการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา

1.1 เขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขต ควรมีปริมาณงานพอเหมาะและใกล้เคียงกัน โดยคำนึงถึงการบริหารและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 เขตพื้นที่การศึกษา ควรสอดคล้องกับเขตปกครองที่ไม่ใหญ่ไม่เล็ก

เกินไป สะท้อนความเป็นท้องถิ่นที่ประชาชนมีความคุ้นเคยและผูกพันอยู่แล้ว และประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่

2. เกณฑ์การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา

จากแนวทางดังกล่าวในการศึกษาวิจัยพบว่า เกณฑ์ในการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ควรมี ดังนี้

2.1 จำนวนประชากร ควรมีประชากรแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ประมาณ 150,000 – 200,000 คน

2.2 เขตอำเภอ ใช้เขตพื้นที่อำเภอเป็นเกณฑ์การแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา โดยไม่มีการแบ่งอำเภอ โดยอำเภอใดที่มีประชากรตามเกณฑ์หรือมากกว่าจะจัดเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา หากน้อยกว่าจะรวมกับอำเภอใกล้เคียงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน สำหรับจังหวัดขนาดเล็กที่มีประชากรใกล้เคียงตามเกณฑ์ ข้อ 2.1 จะใช้เขตจังหวัดนั้นเป็นเขตพื้นที่การศึกษา

2.3 จำนวนสถานศึกษา แต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประมาณ 100 แห่ง โดยคำนึงถึงโอกาสทางการศึกษาสายสามัญและสายอาชีพ

2.4 ลักษณะทางภูมิภาค การคมนาคม และการติดต่อสื่อสารภายในเขตพื้นที่การศึกษา ควรเดินทางไปกลับได้ภายใน 1 วัน

3. จำนวนเขตพื้นที่การศึกษา

จากเกณฑ์ข้างต้น เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านอื่นประกอบ เช่น ลักษณะทางสังคม วัฒนธรรม สภาพทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ความมั่นคงของประเทศ ประชากรในวัยเรียน และความสามารถในการรองรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความคุ้มค่าในการบริหารและจัดการ สามารถจัดเขตพื้นที่การศึกษาในส่วนภูมิภาคได้ทั้งสิ้น 289 เขต เมื่อรวมกับเขตพื้นที่การศึกษาของกรุงเทพมหานครอีก 6 เขต จะได้เขตพื้นที่การศึกษาทั้งสิ้น 295 เขต โดยจะมีเขตพื้นที่การศึกษา 3 แบบ คือ แบบที่เป็นจังหวัดเล็กทั้งจังหวัด แบบที่เป็นอำเภอใหญ่ 1 อำเภอ และแบบที่เป็นอำเภอขนาดเล็กตั้งแต่ 2 อำเภอ ที่อยู่ติดกัน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2543)

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าเขตพื้นที่การศึกษาเป็นรูปแบบการบริหารและจัดการศึกษาของรัฐรูปแบบหนึ่งที่ได้กำหนดขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 37 เพื่อรองรับการกระจายอำนาจทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับการศึกษา ชุมชน และ

สังคม เป็นหลักสำคัญ ซึ่งในขณะนี้สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (สปศ.) ได้สรุปเขตพื้นที่การศึกษาว่ามีทั้งสิ้น 295 เขต รวมกรุงเทพมหานครเข้าด้วย

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา(สปศ.) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการในการจัดโครงสร้าง องค์กร การแบ่งส่วนงานตามที่บัญญัติไว้ในหมวดที่ 5 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัดนี้ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเสร็จเรียบร้อยแล้ว (วิจิตร ศรีสอาน, 2543) มีดังนี้

คณะกรรมการการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ให้ความเห็นชอบนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการศึกษา และแผนดำเนินการด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น และให้ความเห็นชอบหลักสูตรท้องถิ่นในเขตพื้นที่การศึกษา
3. กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งหน่วยงานที่จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนและตามอัธยาศัย และหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา
4. ให้ความเห็นชอบแผนการจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาและดำเนินการด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา
6. พิจารณาแก้ไขปัญหาที่คณะกรรมการสถานศึกษา ขอให้พิจารณาและปัญหาที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอาจแก้ไขได้
7. พิจารณาจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาและหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งประสานและส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
10. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

11. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา

12. แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติงานด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ตามที่เห็นสมควร

13. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานฯ เขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเลขาธิการคณะกรรมการการศาสนา และวัฒนธรรม รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาอุดมศึกษา แผนพัฒนาการศาสนา และวัฒนธรรม และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป ของสถานศึกษาและหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. ส่งเสริม และประสานงานการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ รวมทั้งการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา

5. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งหน่วยงานที่จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนและตามอัธยาศัย และหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล สารสนเทศด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา

7. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาและการดำเนินการด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ในเขตพื้นที่การศึกษา

8. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา และหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ดำเนินการและประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา

11. ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ประสานปฏิบัติงานทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา

13. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเลขาธิการคณะกรรมการการศาสนา และวัฒนธรรม รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

จากภารกิจของคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว จะเห็นว่าผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องปฏิบัติงานในสองรูปแบบด้วยกัน คือ รูปแบบที่หนึ่ง จะเป็นลักษณะของการประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้แก่หน่วยงานทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา รูปแบบที่สอง จะเป็นลักษณะของงานตามอำนาจหน้าที่ที่กระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กระจายอำนาจไปให้ดำเนินการ ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป จากภารกิจที่มีขอบข่ายกว้างขวางในการบริหารงานทั้งด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา จึงเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่จะเกิดขึ้นและมีผลบังคับใช้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2545 การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ

การสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สมควรได้มีการศึกษา เพื่อหาแนวทางสรรหาและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา อันจะนำไปสู่การบริหารและจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาของต่างประเทศ

ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาของต่างประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นประเทศที่มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษามาก่อนประเทศไทย โดยประเทศสหรัฐอเมริกาได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญว่า หน้าที่การจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของมลรัฐ ดังนั้น ในแต่ละมลรัฐต่างมีรูปแบบการจัดการศึกษาแตกต่างกันไป แต่ที่คล้ายคลึงกัน คือ การแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา (School district) ที่ให้ความสำคัญอิสระแก่คณะกรรมการ และศึกษาธิการเขตการศึกษา (Superintendent) ในการบริหารและดำเนินการ (อุทัย บุญประเสริฐ,2543) สำหรับประเทศอังกฤษได้มีการแบ่งเขตการศึกษา แต่อยู่ภายใต้องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น (Local authority) และมีศึกษาธิการ(ผู้อำนวยการ) เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุด

ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา และรูปแบบบริหารและจัดการศึกษาของแต่ละมลรัฐ มีความแตกต่างกัน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละเขตการศึกษาจึงมีลักษณะที่แตกต่างกันไปแล้วแต่ตำแหน่งงานและภารกิจ แต่โดยทั่วไปแล้วหน้าที่หลักของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่มีดังนี้ (Morphet,Johns และ Reller,1982 อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ.2543: 18-19)

1. ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา และรับผิดชอบการจัดบริการการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด
2. เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายการพัฒนาของคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
3. เป็นผู้นำในการจัดทำแผน การบริหาร และการประเมินโปรแกรมการศึกษาทั้งหมดทุกขั้นตอน
4. เลือกและเสนอแนะบุคลากรเพื่อแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ เพื่อการนำในการวางแผนและโปรแกรมพัฒนาบุคลากร และเป็นผู้ให้คำแนะนำในการต่อเรื่องต่างๆ

5. เตรียมเสนองบประมาณเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษา และบริหารงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบดังกล่าว

6. พิจารณาความจำเป็นด้านอาคารและสถานที่และบริหารการสร้างอาคารและสถานที่ การก่อสร้าง และการใช้ การบำรุงรักษา และจัดทำสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

7. เป็นผู้นำของคณะกรรมการการศึกษา ทีมงานประจำสำนักงาน และชุมชน ในการปรับปรุงระบบบริหารการศึกษา

Lunenburg และ Ornstein (1997 อ้างถึง สมาน อัครภูมิ.2543: 18-19) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังนี้

1. ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศ และจัดระบบงานในการบริหาร บุคลากรทางการศึกษา และคณาจารย์ผู้สอน
2. เสนอการแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งและการให้พ้นตำแหน่งของบุคลากรทางการศึกษา
3. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายของหน่วยเหนือ
4. เตรียมเสนองบประมาณสถานศึกษา และบริหารงบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติ
5. ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการวางแผนระยะยาว
6. พัฒนาและประเมินหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนการสอน
7. พัฒนาระบบงานภายในหน่วยงาน
8. เสนอแนะความต้องการจำเป็นด้านอาคารสถานที่ และการบำรุงรักษา

การสรรหา

Morphet, Johns และ Reller (1982 อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ.2543: 251) เสนอแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกศึกษานิเทศก์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดบทบาท สมรรถภาพ และคุณสมบัติของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งอาจจะพิจารณาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของเขตพื้นที่เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดบทบาทหน้าที่ และคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการเขตดังกล่าว บางเขตอาจจะขอความช่วยเหลือจากนักวิชาการในมหาวิทยาลัย หรือข้าราชการบำนาญที่มีประสบการณ์ช่วยดำเนินการให้

2. หลังจากได้บทบาทหน้าที่ สมรรถภาพ และคุณสมบัติของบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการเขตแล้ว คณะกรรมการการศึกษา ควรมีการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติที่ต้องการจากแหล่งต่างๆ อย่างกว้างขวาง ทั้งจากคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือผู้บริหารสถานศึกษาชั้นนำต่างๆ เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้มาสมัครทำหน้าที่ดังกล่าวให้มากที่สุด

3. การคัดเลือกผู้อำนวยการเขต เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการสรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการเขต ซึ่งอาจจะเริ่มต้นด้วยการศึกษาเอกสาร หลักฐานการสมัคร และผลงานของผู้สมัครตลอดจนเรียกสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาและตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมต่อไป

มลรัฐเท็กซัส

ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามลรัฐเท็กซัส ได้รับการกำหนดให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้มาโดยการสรรหา หรือจ้าง โดยมีสัญญาจ้างไม่เกิน 5 ปี และให้รายงานต่อผู้ว่าการศึกษามลรัฐ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (สมาน อัครภูมิ ,2543: 42)

1. รับผิดชอบการบริหารและเป็นผู้ดำเนินการวางแผนการดำเนินการ การนิเทศ และการประเมินผลโปรแกรมการศึกษา การให้บริการ และการอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ
2. มีอำนาจและความรับผิดชอบในการมอบหมายงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษา
3. เสนอแนะการคัดเลือกบุคลากรในเขตพื้นที่ ยกเว้นตัวเอง คือตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา
4. เสนอเรื่องเพื่อการพิจารณาเลิกจ้าง หรือต่อสัญญาจ้างบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
5. บริหารสำนักงานในฐานะผู้จัดการ
6. เตรียมและเสนองบประมาณการศึกษา
7. เตรียมข้อเสนอนะเกี่ยวกับนโยบายการศึกษา เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ
8. พัฒนาหรือดำเนินการให้มีการพัฒนามาตรการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

9. ใช้ภาวะผู้นำในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาตามดัชนีบ่งชี้ของคณะกรรมการการศึกษาของมลรัฐหรือของเขต
10. จัดระบบงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
11. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

การสรรหา

การสรรหาผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาของมลรัฐเท็กซัส โดยทั่วไปมีการปฏิบัติใน 2 แบบ คือ

1. การจ้างคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกเป็นผู้ดำเนินการ หรือ
2. การตั้งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก จากนั้นจึงทำการจ้างบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศอังกฤษ

เขตพื้นที่การศึกษาหรือองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น (Local Education Authority) ของอังกฤษ บริหารงานโดยคณะกรรมการบริหารเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ได้มาโดยการสรรหาของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาหรือว่าจ้างสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้ดำเนินการสรรหาให้ จากนั้นจึงเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและการจ้างงานเป็นผู้ลงนามแต่งตั้ง

ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา มีฐานะเป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. เป็นหน่วยบริหารงานเชิงกลยุทธ์
2. แต่งตั้งและถอดถอนบริหารการศึกษา จากการเสนอแนะและคำแนะนำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาประจำสถานศึกษา
3. แต่งตั้งและถอดถอนครูและเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนในสถานศึกษา ตามข้อเสนอแนะและคำแนะนำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาประจำสถานศึกษา
4. จัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษา
5. สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. จัดบริหาร สนับสนุนการจัดการศึกษาตามความต้องการและจำเป็นของพื้นที่ เช่น การบริการรถรับ-ส่ง นักเรียน บริการอาหารกลางวัน เป็นต้น

7. กำกับ ดูแล และสนับสนุนการดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรม และการศึกษาของเขตพื้นที่(สมาน อัสวภูมิ , 2543)

ดังนั้น ตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาของสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นประเทศที่มีการพัฒนาด้านระบบบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปอย่างก้าวหน้าและรวดเร็ว การบริหารและจัดการศึกษาได้กระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำคัญ โดยมีคณะกรรมการบริหารและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ร่วมกันปฏิบัติงาน ส่วนตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ของประเทศไทยที่เกิดขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะมีการบริหารและจัดการศึกษาค้นคว้าคลึงกับทั้งสองประเทศดังกล่าว คือ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และมีคณะกรรมการและผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติงานร่วมกันตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ภายในเขตพื้นที่การศึกษา จะแตกต่างกันตรงที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ จะรับผิดชอบเฉพาะด้านบริหารและจัดการศึกษาเป็นหลัก ส่วนของประเทศไทย จะรับผิดชอบบริหารงานทั้งด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ของคุรุสภา 2540

คุรุสภาได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารการศึกษา พ.ศ. 2540 ซึ่งมีทั้งหมด 12 ข้อ ดังนี้(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา,2542: 1-33)

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน
3. มุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นได้อย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา มีดังนี้

ประถม แสงสว่าง (2524: 8) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ ผลปรากฏว่าลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์อย่างยิ่ง 10 ลำดับแรก จาก 146 ลำดับ เรียงลำดับจากจากข้อที่ได้คะแนนมากไปหาน้อย ดังนี้

1. กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง
2. มีความสามารถ และกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาวัดเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว
10. ไม่หุบเบา เชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง

ทวีศักดิ์ จันทรรสาร (2528: 87-88) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงจากข้อที่มีผู้ตอบมากที่สุด ดังนี้

ด้านความรู้

1. มีความรู้ด้านอื่นๆ นอกเหนือจากวิชาอาชีพของตนอย่างกว้างขวาง เช่น นิติศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา ฯลฯ
2. สนใจใฝ่หาความรู้และวิทยาการใหม่ๆ อยู่เสมอ และควรได้ดูงานการศึกษาเปรียบเทียบกับทั้งในและนอกประเทศ

3. มีความรอบรู้ในด้านกฎหมาย
4. มีความรู้ในหลักสูตรประถมศึกษา
5. ทันทต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
6. รู้หลักธรรมทางศาสนา
7. มีประสบการณ์ด้านบริหาร หรือผ่านการอบรมด้านนี้มาแล้ว
8. มีวุฒิปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย
9. สนใจหรือพูดภาษาต่างประเทศได้
10. มีวุฒิอย่างต่ำปริญญาเอก
11. รู้ภาษาท้องถิ่น
12. มีความรู้เรื่องการศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท
13. มีความรู้ด้านรัฐพิธี

ด้านทักษะ

1. ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
2. แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง เด็ดขาดและฉับไว
3. ติดตามการทำงานอยู่เสมอ เช่น การตรวจเยี่ยมโรงเรียน
4. สามารถแนะแนวทางการทำงานให้แก่ผู้อื่นได้
5. มีการประชาสัมพันธ์ดี
6. มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 4 กระทรวงหลัก
7. มีศิลปะในการพูด
8. สามารถทำการนิเทศการศึกษาได้

ด้านลักษณะนิสัย

1. ยึดมั่นในคุณธรรมและหลักธรรมในการปฏิบัติงาน
2. เป็นที่พึ่งและมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
3. มีความรับผิดชอบ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
4. รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
5. ไม่เจ้าชู้
6. ไม่เล่นการพนันและดื่มสุรา
7. มีฐานะทางการเงินมั่นคง

8. ไม่เย่อหยิ่ง ใช้อวด
9. ประหยัด
10. มีความประนีประนอม

จักรพรรดิ วิชา (2538: 127-139) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า (ค.ศ.1995-2005) ได้ศึกษาคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะทางการบริหาร และด้านวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เป็นด้านที่ศึกษานิเทศก์และผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิสูงเป็นอันดับแรก รองลงไปได้แก่ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ตามลำดับ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ เป็นคนทันสมัย ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ขวนขวายหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นคนมีเกียรติที่น่านับถือ น่าคบและเป็นตัวอย่างของคนดีได้ เป็นนักประชาธิปไตย ใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความเห็นของคนอื่น รวมทั้งความคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่น มีความเสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงานสูง และมีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความคิดริเริ่มและพลังสร้างสรรค์สูง มีความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส คบง่าย เปิดเผย ไม่ถือตัว มีความจริงใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นคนหนักแน่น คิดอย่างมีหลักการและมีเหตุผล มีเจตคติยอมรับความเปลี่ยนแปลง ตื่นตัวต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความสุขภาพอ่อนโยน และมีมารยาทสังคมดี มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆได้ดี มีความรู้กว้างขวาง ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ระเบียบราชการและพิธีการต่างๆ มีความมั่นใจสูง และมีความเป็นตัวของตัวเอง

2. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลอย่างเหมาะสม เป็นผู้มีการมีโดยมีคุณธรรม และมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ มีมนุษยสัมพันธ์สูง รู้จักคนมาก สามารถติดต่อสมาคมกับคนอื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน มีความสามารถในการสร้างทีมงานพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ทำงานเป็นทีมหรือคณะได้ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานและบุคคล มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา มีความสามารถแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมปฏิบัติงาน มีความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ มีรูปแบบการเป็นผู้นำของตนเองสามารถแสดงบทบาทตามสถาน

การณ์ได้อย่างเหมาะสม และมีความสามารถชี้แนะ และเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน ด้านการศึกษาแก่ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้อื่นได้

3. คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร ได้แก่ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลใหม่ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งการเป็นนักคิด นักอ่าน และนักฟังที่ดี มองการณ์ไกล มีเจตคติที่ดีต่อการนำเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการดำเนินงานให้มีข้อมูลในทุกๆ ด้าน ทั้งที่เป็นแนวคิด ปัญหาและความต้องการและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีความสามารถในการแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการประสานงาน มีความรู้และความสามารถในการใช้ภาษาไทย ได้ดี ทั้งการพูดและการเขียน มีความสามารถในการเชิงคิดริเริ่มพัฒนาและปรับปรุงงาน มีความสามารถและทักษะในการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการดำเนินการประชุม มีความสามารถในการนำหลักการและทฤษฎีทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ รู้วิธีการและสามารถหางานที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง มีความสามารถในการเลือกดำเนินงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความสามารถส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงานได้ มีความสามารถและทักษะในการวางแผนยุทธศาสตร์ มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้ประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดีทั้งการพูดและเขียนและมีความรู้และความสามารถในการใช้ภาษาถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้

4. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความเป็นผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้งทั้งทางด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม มีประสบการณ์ความรู้ความชำนาญทางการบริหารหรือบริหารการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการจัดองค์การ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารและการพัฒนางาน เป็นนักบริหารการศึกษาระดับสูงเทียบเท่ารองอธิบดี เป็นนักบริหารและนักจัดการที่สามารถบริหารงานได้อย่างกว้างขวางรวมทั้งบริหารงานเชิงธุรกิจ ได้รับเลือกสรรและฝึกอบรมให้เป็นนักบริหารการศึกษา ตามกระบวนการที่กำหนด มีความรู้และความสามารถในการนิเทศ และชี้แนะทางการศึกษา มีความรอบรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทและมีคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา ได้รับการสรรหาจากบุคคลที่เหมาะสมในจังหวัด เพื่อให้เป็นตัวแทนของท้องถิ่นอย่างแท้จริง เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพทางการศึกษา และเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

ทศนี้ วงศ์เย็น (2538: 124) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาพบว่า ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มี 17 ลักษณะ คือ

1. ความสามารถในการมองการณ์ไกล การคาดการณ์ล่วงหน้าและการมองเห็นวิธีที่จะนำไปสู่เป้าหมาย
2. ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน
3. ความสามารถในการสร้างทีมงาน
4. ความสามารถในการบริหารงาน
5. การรักการศึกษาค้นคว้า และติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ การทันต่อเหตุการณ์
6. การมีฝีมือในการสร้างความศรัทธา และแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ความอดทนในการทำงาน
8. การเป็นคนใจกว้างยินดียินร้าย และพยายามเข้าใจในความคิดเห็นของบุคคลอื่น
9. ความมุ่งมั่นในการพัฒนา
10. การมีความริเริ่มสร้างสรรค์
11. ความรอบรู้ในภารกิจของสถานศึกษา
12. การเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง
13. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
14. ความสามารถในการติดตาม ควบคุม และกระตุ้นการทำงาน
15. ความสามารถในการพูด และการฟัง
16. การเป็นตัวอย่งที่ดีในเชิงศีลธรรมจรรยา
17. การมีความมั่นคงทางอารมณ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สายงานการประถมศึกษา สายงานการบริหารการศึกษา และสายงานบริหารการมัธยมศึกษา มีข้อค้นพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์สายงานบริหารการศึกษาเรียงลำดับความสำคัญดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะด้านทักษะการบริหาร
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
3. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ
4. คุณลักษณะด้านลักษณะนิสัย

วิเชียร ชิวพิมาย (2539: 194) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่าคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้นำของผู้บริหารมี 14 ประการ ดังนี้

1. อารมณ์หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย
2. เป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังเสียงของผู้ร่วมงาน
3. เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน
4. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
5. มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน
6. นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ
7. การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วนโดยความเห็นของผู้ร่วมงาน
8. รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่างๆ มาจัดทำแผน/โครงการ
9. เชื่อมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
10. ความรู้ ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกำหนดวัตถุประสงค์
11. อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร ในการดำเนินกิจกรรม
12. มีนโยบายชัดเจน
13. วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ
14. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความจริงใจแก่ทุกคน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่

Nolte (1966 อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539: 47-48) ได้เสนอแนะว่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารเด่นๆ ที่จะทำให้เป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดี มีดังนี้

1. มนุษยสัมพันธ์
2. ใจกว้าง
3. มีวิธีการดำเนินงานอย่างฉลาด
4. มีความเป็นประชาธิปไตย
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
6. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ยอมรับในความผิดพลาด
9. มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
10. ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
11. มีความสามารถในการสื่อสาร
12. รู้จักสร้างบรรยากาศในการทำงาน
13. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและการทำงาน
14. เป็นคนที่ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
15. เป็นคนกระฉับกระเฉง

จากการศึกษาแนวคิดคุณลักษณะและผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้บริหารทั่วไป จะพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป จะแตกต่างกับภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผลการวิจัยของผู้บริหารดังกล่าว จึงไม่สามารถนำมาใช้กับผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องทำการวิจัยเรื่องนี้ขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

กลุ่มตัวอย่างการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่นำมาจัดสนทนากลุ่มในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางด้านระบบบริหารการศึกษา ด้านระบบบริหารงานบุคคล ด้านผู้บริหารสถานศึกษา และด้านผู้ปฏิบัติงานทางการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ที่ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 20 คน และได้มีผู้มาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 65 คือ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านระบบบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน
 - 1.1 สำนักงานปฏิรูปการศึกษา จำนวน 1 คน
 - 1.2 สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน
 - 1.3 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านระบบบริหารงานบุคคล จำนวน 4 คน ได้แก่
 - 2.1 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 คน
 - 2.2 กรมสามัญศึกษา จำนวน 1 คน
 - 2.3 กรมอาชีวศึกษา จำนวน 1 คน
 - 2.4 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จำนวน 1 คน
3. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ได้แก่
 - 3.1 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 คน
 - 3.2 กรมสามัญศึกษา จำนวน 1 คน
 - 3.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 1 คน
4. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จำนวน 3 คน ได้แก่
 - 4.1 สำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 คน

- | | |
|-------------------------------|------------|
| 4.2 สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ | จำนวน 1 คน |
| 4.3 สถาบันราชภัฏเทพสตรี | จำนวน 1 คน |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย คือ ร่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา โดยมีวิธีการในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป และภารกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ปรากฏอยู่ในบทที่ 2 โดยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์กำหนดเป็นเครื่องมือในการวิจัย ภายใต้การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้วิจัยนำเครื่องมือการวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง
3. ผู้วิจัยนำเครื่องมือการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว มาปรับปรุงแก้ไข ภายใต้การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
4. ผู้วิจัยนำเครื่องมือการวิจัย ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาโดยจัดสนทนากลุ่ม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

องค์ประกอบของการจัดสนทนากลุ่ม

โยธิน แสงดี (2541: 143-145) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดสนทนากลุ่มไว้ ดังนี้

1. สิ่งแรกที่จะต้องทำในเรื่องของการสนทนากลุ่ม คือ การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษา การกำหนดหัวข้อเรื่องนี้อาจจะเกิดจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจศึกษานั้นเอง
2. กำหนดตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อนำมาสร้างเป็นแนวทางในการดำเนินการสนทนาซึ่งการกำหนดตัวแปรนั้น ก็จำแนกแยกแยะมาจากวัตถุประสงค์ของการศึกษานั้นเอง วัตถุประสงค์ต้องการทราบอะไรก็กำหนดตัวแปรออกมาแล้วนำมาสร้างเป็นแนวคำถามย่อยๆ
3. แนวทางในการสนทนากลุ่มได้จากการนำตัวแปรที่กำหนดไว้มาเรียบเรียงเป็น

ข้อย่อยจัดลำดับผู้เป็นเรื่องราวนำการสนทนาให้เป็นขั้นตอน และสละส่วยเป็นลำดับความคิด

4. แบบคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเป็นแนวทางในการคัดเลือกสมาชิกเพื่อเข้าร่วมในกลุ่มสนทนาที่ถือว่าเป็นบุคคลที่สามารถให้คำตอบในการศึกษาครั้งนี้ ตรงวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด แบบคัดเลือกนี้อาจเป็นแบบสอบถามย่อยๆ หรือเป็นตารางคัดเลือกก็ได้ ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ของผู้วิจัยจะกำหนด และจะต้องมีแบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มในแต่ละครั้งเก็บไว้ด้วย เพราะบางครั้งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์อีกต่อไปด้วย

5. บุคลากรในการจัดสนทนากลุ่ม ในการจัดสนทนากลุ่มแต่ละครั้งควรประกอบด้วยบุคคล ต่อไปนี้ คือ

ก. พิธีกร (Moderator) เป็นผู้นำและกำกับการสนทนากลุ่มให้เป็นไปตามแนวทางของหัวข้อการศึกษา ให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนละเอียดที่สุดในเวลาที่กำหนด พิธีกรจะต้องเป็นผู้รู้จักปัญหา รู้จักทฤษฎี และรู้จักวิธีการควบคุมปัญหา ควบคุมการสนทนาแบบกลุ่มเป็นอย่างดี พิธีกรจะต้องชักจูงให้สมาชิกกลุ่มอธิบายในความรู้สึกในประเด็นที่ซักถามนั้นออกมาให้ได้ว่า มีความคิดเห็น หรือมีทัศนคติอย่างไร พิธีกรจะต้องรู้จักนำทฤษฎีหรือความสนใจมาตั้งเป็นสมมติฐานตลอดเวลาและจะต้องทดสอบสมมติฐานเล็กๆ เหล่านั้น โดยการซักถามปัญหาที่จะนำไปสู่การอธิบายที่ชัดเจน ซึ่งสมมติฐานนี้เป็นสมมติฐานย่อย ซึ่งต่างจากสมมติฐานที่ตั้งไว้แต่แรก ควบคุมไปกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการนั่งสนทนากลุ่มกัน พิธีกรจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาไปด้วย โดยพยายามให้ความสัมพันธ์ของข้อมูลนั้นกับข้อมูลอื่นๆ ที่ได้รับมาก่อน พิธีกรที่ดี จะต้องมีความชำนาญในการตั้งสมมติฐานเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ปรากฏขึ้นในวงสนทนา การตั้งสมมติฐานย่อยๆ เหล่านี้จะช่วยให้ผู้ดำเนินการสนทนาสามารถสร้างคำถามได้อย่างเหมาะสมและตรงกับจุดมุ่งหมายช่วยให้ผู้นำการสนทนาถามตามแนวไม่สะเปะสะปะ

ข. ผู้จดบันทึกคำสนทนา เป็นผู้ที่คอยจดบันทึกคำสนทนาจะทำหน้าที่จดทุกคำพูดที่จะจดทันตลอดจนอาจทำปฏิกิริยาท่าทางของสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มด้วย เพราะการนั่งเฉยๆ แต่แววตาท่าทางอาจจะแสดงถึงคำตอบได้ การพยักหน้า การส่ายหน้า ก็เป็นการแสดงถึงคำตอบด้วย ผู้จดบันทึกคำสนทนาต้องจดบันทึกสิ่งเหล่านี้ด้วย ข้อบันทึกของผู้จดบันทึกนี้จะสามารถอ่านสรุปเป็นข้อสรุปของการสนทนากลุ่มในแต่ละครั้งได้ แล้วก็สามารถนำไปประกอบการถอดเทปข้อมูลด้วย เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าเสียงที่ตอบคำถามนั้นเป็นเสียงใครบ้างที่ตอบ หรือโต้แย้งกันว่าอย่างไร

ผู้จัดบันทึกคำสนทนานี้ นอกจากจะช่วยจัดบันทึกแล้วยังมีหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง คือ คอยสะกิด เตือน หรือบอกพิธีกรในกรณีที่พิธีกรลืมถามคำถามหรือข้ามคำถาม และสิ่งที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือ ผู้จัดบันทึกคำสนทนาเมื่อเริ่มสนทนาจะต้องเขียนผังสนทนากลุ่มให้พิธีกรด้วยเพราะจะช่วยให้พิธีกรทราบว่าในกลุ่มมีใครบ้าง ชื่ออะไร และอีกหนึ่งแผ่นก็เขียนไว้ให้ตนเอง จะได้ทราบว่าใครนั่งตรงไหน จะช่วยให้จัดบันทึกง่ายขึ้น

ค. เจ้าหน้าที่บริการทั่วไปและผู้คอยกันผู้ที่เข้าร่วมวงในกลุ่มโดยไม่ได้รับเชิญเป็นบุคคลที่คอยเอื้ออำนวย และให้ความสะดวกแก่ผู้ที่อยู่ในกลุ่มสนทนา มีหน้าที่คือ คอยบริการ น้ำดื่ม ขนม เปลี่ยนเทป บันทึกเทป ตลอดจนคอยกันไม่ให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องในวงสนทนาเข้าไปเสนอความคิดในกลุ่มหรือเข้าไปรบกวนสมาธิสมาชิกกลุ่ม

6. อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล ในการจัดสนทนากลุ่ม อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล คือ เทปบันทึกเสียง เพราะในวงการสนทนานั้น ตลอดการดำเนินกลุ่มสนทนาจะมีการถกประเด็นปัญหา การโต้แย้ง เป็นกระแสความคิดสวนกันไปสวนกันมา หลายเสียง หลายความเห็น ดังนั้น จึงต้องบันทึกเสียงเอาไว้เพราะคำตอบที่เป็นกระแสโต้แย้งหรือการถกประเด็นกันด้วยเหตุผล สิ่งนี้แหละเป็นหัวใจสำคัญของการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เทปบันทึกเสียงจะเป็นอุปกรณ์การบันทึกข้อมูลที่ดีที่สุดที่สามารถเก็บเป็นเหตุผล รายละเอียด และข้อความตอบได้ละเอียดที่สุด คำตอบที่เกิดจากการถกแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหากันมากๆ มีการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากๆ นั่นคือจุดละเอียดที่สุดของการวิเคราะห์ข้อมูลนั่นเองและการตีความต้องพิจารณาละเอียดลงไปถึงเหตุผลที่ถกโต้แย้งหรือเสนอคำตอบความเห็นนี้ด้วย จะช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลได้คำตอบที่ดีที่สุด ละเอียดที่สุด ในการจัดสนทนากลุ่มจะใช้เทปบันทึกเสียง 2 เครื่อง บันทึกข้อมูลเหลือมลักกันประมาณ 5 นาที เพื่อจะได้บันทึกข้อมูลส่วนที่เสียไประหว่างการเปลี่ยนเทป และเป็นประโยชน์สำหรับป้องกันการบันทึกข้อมูลไม่ติด(ป้องกันเอาไว้) นอกจากนี้ก็กันหายและแบ่งกันฟังในกรณีมีผู้ร่วมวิจัยหลายคนนอกจากเทปบันทึกข้อมูลแล้ว ก็ต้องมีสมุดจดบันทึกข้อมูลสำหรับผู้จัดบันทึกคำสนทนานอกจากนี้ก็มีอุปกรณ์สนามอื่นๆ อีก เช่น ถ่านไฟฉาย เทปเปล่า ดินสอ ปากกา ยางลบ ฯลฯ

7. อุปกรณ์การเสริมการสนทนากลุ่ม เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยให้วงสนทนาดำเนินไปด้วยบรรยากาศราบรื่นและดูเป็นธรรมชาติไม่เคร่งเครียด สร้างบรรยากาศให้เป็น “ การนั่งจับเข่าคุยกัน ” อุปกรณ์ที่จะช่วยเสริมการสนทนากลุ่มให้ดูเป็นธรรมชาติ ได้แก่ น้ำดื่ม ขนม บุหรี่ ของขบ

เคี้ยวเล็กๆ น้อยๆ หรืออาจจะเป็นรูปภาพ อุปกรณ์ต่างๆ ที่จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มได้เข้าใจเรื่องหรือประเด็นที่เราสนใจจะถามมากยิ่งขึ้น

8. สถานที่ที่จะจัดสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดให้แน่นอน ศึกษาที่ไหนก็จำกัดกลุ่มที่นั่นให้สะดวกแก่สมาชิกกลุ่มที่สุด ให้เงียบ อากาศถ่ายเทได้สะดวก ไม่มีเสียงรบกวน แดดไม่ร้อน ไม่มีมดคอยมากัด ผู้เข้าร่วมกลุ่มทุกคนรู้จักดี ดังนี้ เป็นต้น

9. ของกำนัล ของที่ระลึก มอบไว้ก่อนจากกัน ให้ไว้แก่สมาชิกกลุ่มที่ได้สละเวลาอันมีค่ายิ่งของเขามาร่วมวงสนทนากับเรา มิใช่เป็นค่าจ้าง แต่มอบให้รำลึกถึงกันว่าเราเคยมานั่งถกประเด็นปัญหาด้วยกันเมื่อโอกาสหนึ่ง

10. ระยะเวลาของการดำเนินการจัดสนทนากลุ่มพิธีกรควรใช้เวลาในการสนทนาไม่เกิน 2 ชั่วโมงกับ 15 นาที นับแต่เริ่มคำถามแรก เช่น เริ่มเวลาเช้า 9.00 น. ควรจบสิ้นในเวลา 11.30 น. เป็นต้น รวมระยะเวลาดังแต่ต้อนรับสมาชิกกลุ่มจนจบการสนทนากลุ่มประมาณ 2 ชั่วโมง 30 นาที พอดี เพราะถ้าช้าหรือนานกว่านี้สมาชิกกลุ่มจะล้าคำตอบที่จะได้ตอนท้ายเป็นคำตอบที่ผู้ตอบ ตอบเพื่อให้เสร็จสิ้นการสนทนากลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะน้อยลง พิธีกรควรใช้คำถามอุ่นเครื่อง สร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันก่อนประมาณ 10 – 15 นาที แล้วจึงเริ่มคำถามหลักในแนวทางการสนทนากลุ่มที่จัดเตรียมไว้

แนวทางการจัดสนทนากลุ่ม

แนวทางการจัดสนทนากลุ่มมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยแนะนำอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตนเองและทีมงานผู้วิจัย เช่น ผู้จัดบันทึกการสนทนากลุ่ม ผู้บริการทั่วไป
2. ผู้วิจัยบรรยายสรุปความเป็นมาในการทำวิจัยครั้งนี้
3. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แนะนำผู้ทรงคุณวุฒิที่มาร่วมสนทนากลุ่ม และดำเนินการเลือกประธานหรือพิธีกรทำหน้าที่ดำเนินการสนทนากลุ่ม
4. ประธานดำเนินการสนทนากลุ่มตามประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ในแนวทางการสนทนากลุ่ม(ภาคผนวก ก) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นคนละสองรอบ
5. ประธานสรุปภาพรวมการสนทนากลุ่ม
6. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์กล่าวขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ปิดการสนทนากลุ่ม

พร้อมมอบของที่ระลึกให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิและทีมงานผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป โดยวิเคราะห์จากเอกสารที่เป็นแนวคิดคุณลักษณะของผู้บริหารที่อยู่ในบทที่ 2
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากคำพูดของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้แสดงความคิดเห็นตามประเด็นคำถามที่ปรากฏในบทสนทนากลุ่ม(ภาคผนวก ง)

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะการบรรยาย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป จากนักวิชาการต่างๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยนำคุณลักษณะของผู้บริหารมาวิเคราะห์ตามตารางวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป (ภาคผนวก ค) และสรุปเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไปดังต่อไปนี้

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

1. ด้านร่างกาย ประกอบด้วย

- 1.1 มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง
- 1.2 มีการแต่งกายเหมาะสมเรียบร้อย
- 1.3 มีมารยาทในการเข้าสังคม
- 1.4 มีความสุภาพอ่อนโยน
- 1.5 มีความสดชื่น ร่าเริง แจ่มใส
- 1.6 มีความสะอาด ประณีต เรียบร้อย
- 1.7 มีความคล่องแคล่วว่องไว
- 1.8 มีการใช้คำพูดเหมาะสมตามกาลเทศะ
- 1.9 มีภาษาท่าทางในการสื่อสารกับผู้อื่นเหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร

2. ด้านคุณธรรม ประกอบด้วย

- 2.1 มีความฉลาดทางอารมณ์
- 2.2 มีความซื่อสัตย์
- 2.3 มีความรับผิดชอบ
- 2.4 มีการรู้จักประนีประนอม

- 2.5 มีความอดทน อดกลั้น
- 2.6 มรพรมหาวชิราวุธธรรม 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
- 2.7 เป็นผู้ตรงต่อเวลา
- 2.8 มีความขยันหมั่นเพียร
- 2.9 มีการประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.10 มีความยุติธรรม
- 2.11 เป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัว
- 2.12 เป็นผู้มิเผลอผลและมีน้ำใจเป็นนักกีฬา

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. เป็นผู้กล้าที่จะเสี่ยง
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. มีความสามารถสูงใจคน
7. มีอารมณ์ขัน
8. ความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม
9. มีความสามารถเข้ากับบุคคลอื่นและเพื่อนร่วมงานได้
10. ให้การยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาควรแก่กรณี
11. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงและปลอดภัย
12. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
13. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
14. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน
15. เป็นผู้ตระเตรียมและสร้างโอกาส
16. เป็นผู้สร้างพลังจากความร่วมมือและสร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
17. เป็นผู้ตามที่ดีเช่นเดียวกับผู้นำที่ดี
18. เป็นผู้ใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ
19. มีวิสัยทัศน์
20. เป็นนักแสวงหาทรัพยากร

21. เป็นผู้ใช้ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง
22. เป็นผู้สร้างความมั่นคงในการเปลี่ยนแปลง
23. เป็นผู้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
24. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ นั่นคือ ควรจะเป็นทั้งนายและครู
25. เป็นนักสร้างสรรค์
26. เป็นนักแก้ปัญหา
27. เป็นนักวางแผน
28. เป็นผู้รับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
29. มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า
30. เป็นผู้ที่กลุ่มยอมรับ
31. มีความสามารถในการสร้างทีมงาน

คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ

1. ด้านวิชาการ ประกอบด้วย

- 1.1 เป็นผู้ที่ทันสมัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ขวนขวาย หาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 มีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศ ตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และชี้แนะการศึกษา
- 1.3 มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง
- 1.4 มีความรู้กว้างขวางทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม
- 1.5 มีความรู้ทั้งด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- 1.6 มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านบริหารการศึกษา
- 1.7 มีความรู้ในเรื่องหลักสูตร
- 1.8 เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- 1.9 เป็นนักวิจัยและพัฒนา

2. ด้านความสามารถในการบริหารงาน ประกอบด้วย

- 2.1 มีความสามารถในการตัดสินใจและสั่งการ
- 2.2 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
- 2.3 มีความสามารถในการสื่อสาร
- 2.4 มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
- 2.5 มีความสามารถในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมงาน

- 2.6 มีความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน
- 2.7 มีประสบการณ์ความรู้ความชำนาญทางบริหารหรือบริหารการศึกษา
- 2.8 มีความสามารถในการจัดองค์การ
- 2.9 มีความสามารถรวบรวมวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่างๆ มาจัดทำแผนงาน/
โครงการ
- 2.10 มีความสามารถในการกำหนดนโยบายและแผน
- 2.11 มีความสามารถในการประสานงาน
- 2.12 มีความสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ
- 2.13 มีความสามารถในการดำเนินการประชุม
- 2.14 มีความสามารถในการนำหลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 2.15 มีความสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองให้ประสบความสำเร็จ
- 2.16 มีความสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 2.17 มีทักษะในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 2.18 มีทักษะในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหาร

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ขึ้นเมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2544 ณ ห้องประชุมนานาชาติ 1 อาคาร 3 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 13 คน จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 20 คน คิดเป็นร้อยละ 65 โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นในบทสนทนากลุ่ม (ภาคผนวก ง) และขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

1.1 ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1.1 กรอบโครงสร้าง

ผู้วิจัยได้จัดทำร่างที่เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ในกรอบที่เป็น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ โดยแบ่งย่อยออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านร่างกาย และด้านคุณธรรม โดยมี องค์ประกอบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั้งหมด 23 ข้อ โดยแยกเป็นด้าน

ร่างกาย 9 ข้อ และด้าน คุณธรรม 14 ข้อ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

นอกจากนี้ยังมีความคิดว่ากรอบย่อย คือ ด้านร่างกาย และด้านคุณธรรม เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ควรปรับด้านร่างกายเป็นด้านบุคลิกภาพภายนอกและด้านคุณธรรมเป็นด้านบุคลิกภาพภายใน โดยให้ความคิดเห็นว่า

“... คนที่จะเป็นผู้อำนวยการเขตพื้นที่จะต้องมีรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร ประเด็นแรก เห็นภายนอกแล้วก็น่าเชื่อถือศรัทธา เพราะว่าเขาจะเป็นผู้นำที่จะต้องไปประสานงานกับใครมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่อยู่ในแวดวงการศึกษามาก่อน คือ คณะกรรมการจากส่วนต่างๆ ที่มาเป็นคณะกรรมการในเขตพื้นที่ หรือเป็นกรรมการโรงเรียน ซึ่งเราต้องสัมพันธ์ด้วย อาจจะเรียกว่า บุคลิกภาพภายนอกก็ได้ ประเด็นที่สอง ที่มันสะท้อนออกมาจากภายในของเข จิตใจ อารมณ์ ซึ่งเวลาเขาไปทำงานกับใครแล้ว ถ้าสิ่งที่มันสะท้อนไม่เอื้อต่อการประสานงานกับคนอื่นได้มันก็จะล้มเหลว ประเด็นที่สอง อาจจะเรียกว่า บุคลิกภาพภายใน...”

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านยังได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพภายนอกและภายในว่า

“... บุคลิกภาพภายนอก คือ การประพฤติปฏิบัติ บุคลิกภาพภายใน คือชีวิตในการเป็นอยู่ทุกวัน อยู่ในจริยธรรมและคุณธรรม...”

แต่ก็มีความคิดเห็นบางคนเห็นว่า กรอบนี้ไม่น่าจะแบ่งย่อยออกมาเป็น 2 ด้าน คือ ด้านร่างกาย และด้านคุณธรรม เห็นควรหลอมรวมเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพอย่างเดียว โดยให้ความคิดเห็นว่า

“... ดูตัวชีวิตด้านร่างกาย มันไม่น่าเป็นตัวชีวิตด้านร่างกาย อย่างความสุภาพอ่อนโยน มันน่าเป็นเรื่องอุปนิสัย ความกระตือรือร้น ก็ควรเป็นอุปนิสัย การแต่งกายเรียบร้อย ก็ควรเป็นอุปนิสัย การยิ้มแย้มแจ่มใส ก็ควรเป็นอุปนิสัย ไม่ใช่ด้านร่างกาย อย่างความสงบเสงี่ยมจริงๆ แล้ว น่าไปอยู่ด้านคุณธรรม คือ โสรัจจะ น่าจะมาอยู่ด้านคุณธรรม ตรงนี้ไม่ควรแยกเป็นด้านร่างกาย และคุณธรรม ควรหลอมเลย เป็น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ “

1.1.2 องค์ประกอบคุณลักษณะบุคลิกภาพด้านร่างกายและคุณธรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า รายละเอียดขององค์ประกอบบุคลิกภาพด้านร่างกายก็ดี ด้านคุณธรรมก็ดี มีมากและค่อนข้างเจาะลึกลงไป ทำให้บางองค์ประกอบเกิดความซ้ำซ้อนกันปนกัน บางข้อไม่น่าเป็นคุณลักษณะ บางข้อวัดยากเป็นนามธรรม เป็นคำใหญ่ ไม่ทันสมัย ไม่ชัดเจน โดยได้ให้ความเห็นว่า

“ ... ความสงบเสถียร เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพด้านร่างกาย ความสงบเสถียร ตามความหมายถึง การเก็บเนื้อเก็บตัวไม่แสดงออก มันน่าจะซ้อนทับข้อ 7 ที่บอกว่ามีมารยาททางสังคมดี ถ้าแสดงออกได้ดี น่าจะดีกว่าสงบเสถียร หรือข้อ 9 ที่บอกว่าร่างกายสะอาดเรียบร้อย มันคงไม่ต่างกับตัวสุขภาพแข็งแรงหรือเปล่า หรือด้านคุณธรรม คำที่เขียนว่า มีความอดทนในการทำงาน โดยนัยของความหมายก็คือ ทำงานจนสำเร็จหรือเปล่า ถ้าบอกว่ามีการอดทนต่อการทำงาน ผมเข้าใจว่าในความหมายนั้นไม่ต่างจาก ความขยัน หมั่นเพียร ... ”

1.1.3 ประเด็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอเพิ่มเติม

1.1.3.1 ยึดมั่นในความถูกต้อง

ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะเพิ่มเติมคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพด้านคุณธรรมว่า ยึดมั่นในความถูกต้อง โดยให้ความคิดเห็นว่า

“ ... ผู้บริหารควรยึดมั่นในความถูกต้อง ถ้าเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ก็ปฏิบัติตามนั้น ... ”

1.1.3.2 ผู้บริหารจะต้องมี ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient)

ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะเพิ่มเติมคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพด้านคุณธรรม ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์(E.Q.) คือต้องสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่แสดงอาการโกรธดุว่ากล่าวผู้ร่วมงาน หรือมีอารมณ์มั่นคงไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำงาน

1.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ได้ปรับเปลี่ยน

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ผู้วิจัยได้ปรับบุคลิกภาพด้านร่างกายเป็นด้านบุคลิกภาพภายนอก เพราะต้องการให้เกิดการมองเห็นภาพของคุณลักษณะด้านนี้ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังได้ปรับองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านร่างกายเป็นบุคลิกภาพภายนอก ดังนี้

ด้านบุคลิกภาพภายนอก

- (1) มีการปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกายสมบูรณ์โดยมีการออกกำลังกายสม่ำเสมอ ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 1 ที่กำหนดไว้ว่า “ มีร่างกายแข็งแรง ” โดยผู้ทรงคุณวุฒิมี

ความเห็นว่าเป็นข้อความที่วัดยาก เป็นนามธรรม และได้เสนอแนะว่าควรเขียนคุณลักษณะออกมาในรูปของการกระทำ (Action)

(2) มีการแต่งกายสุภาพและเหมาะสมกับกาลเทศะ

ประเด็นนี้นำมาจากประเด็นเดิม ข้อ 5 ที่กำหนดไว้ว่า “มีการแต่งกายสุภาพเรียบร้อยและเหมาะสมกับกาลเทศะ ”

(3) มีการแสดงออกกับปฏิกิริยาท่าทาง การพูดจาได้อย่างเหมาะสม

ประเด็นนี้ได้ปรับรวมองค์ประกอบอื่นๆ เข้าด้วยกัน เนื่องจากมีความซ้ำซ้อนกัน คือ ข้อ 2 (มีความสุภาพอ่อนโยน) ข้อ 3 (มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา) ข้อ 5 (มีความเป็นมิตร ยิ้มแย้ม แจ่มใส) ข้อ 6 (พูดจาคล่องแคล่วและชัดเจน) ข้อ 7 (มีมารยาททางสังคมดี) และข้อ 8 (มีความสงบเสถียร)

ด้านบุคลิกภาพภายใน

ด้านบุคลิกภาพภายใน เดิมเป็นด้านคุณธรรมเมื่อดูเนื้อหาสาระขององค์ประกอบทั้งสองด้านนี้แล้ว จะเห็นว่าคล้ายกัน เพราะเจตนาของผู้วิจัยที่กำหนดคุณลักษณะด้านคุณธรรมออกมา ก็ยากจะสะท้อนให้เห็นภาพด้านในซึ่งเป็นของคุณงามความดีของผู้บริหารออกมานั่นเอง นอกจากนั้นยังมีองค์ประกอบบางข้อไม่ชัดเจน มีความซ้ำซ้อนกัน ผู้วิจัยจึงได้ปรับใหม่ ดังนี้

(1) มีความซื่อสัตย์ สุจริต

ประเด็นนี้ปรับมาจากประเด็นที่ซ้ำซ้อนกันคือ ข้อ 10 (มีความซื่อสัตย์ สุจริต) และข้อ 19 (มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

(2) มีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน เช่น มีน้ำใจ มีความมัธยัสถ์ รู้รักสามัคคี เป็นต้น

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 13 (มีความจริงใจ เอื้อเฟื้อ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น) ข้อ 16 (ความเมตตากรุณาต่อเพื่อร่วมงาน) ข้อ 17 (มีความอดทนต่อการทำงาน) ข้อ 18 (มีความประหยัด) ข้อ 20 (มีความขยัน หมั่นเพียร) และข้อ 21 (เป็นผู้ตรงต่อเวลา) เนื่องจากประเด็นดังกล่าวนี้มีความซ้ำซ้อนกัน และเป็นประเด็นที่ย่อยมากเกินไป

(3) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจโดยไม่บิดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 12 (มีความรับผิดชอบสูง) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(4) มีความฉลาดทางอารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงโดยไม่ย่อท้อต่อ

อุปสรรคในการทำงาน

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 12 (รู้จักควบคุมอารมณ์) ซึ่งตรงกับข้อเสนอนั้นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เสนอว่าผู้บริหารที่จะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) โดยปรับข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(5) มีความยุติธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 15 (ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนพร้อมทั้งเพิ่มเติมตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะ

(6) มีการเสียสละเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ มีส่วนร่วมกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในฐานะเพื่อนร่วมงานคนหนึ่ง

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 14 (มีความเสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน) โดยปรับข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

2.1 ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1.1 กรอบโครงสร้าง

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับกรอบโครงสร้างนี้ คือกรอบโครงสร้างว่าด้วยคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

2.1.2 องค์ประกอบของคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

องค์ประกอบของคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ที่ผู้วิจัยได้ร่างไว้มีทั้งหมดจำนวน 26 ข้อ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า องค์ประกอบบางข้อเจาะลึกลงมาก บางข้อไม่ค่อยสื่อไม่ชัดเจน บางข้อมีลักษณะคล้ายกับองค์ประกอบของคุณลักษณะด้านอื่นๆ เช่น

ข้อ 30 มีความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้ผู้อื่น

ปฏิบัติ

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ไม่น่าใช้คำว่า “ กระจายอำนาจ ” และเห็นว่ากรมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำให้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร

ข้อ 33 มีอารมณ์ขัน

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า มีอารมณ์ขัน ไม่น่าเป็นคุณลักษณะที่เป็นปกติย่อย

ข้อ 34 มีความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า คำว่า “อิทธิพล ” เป็นคำนำถ้ว เป็นภาพที่ฉายออกมาในด้านลบ ประเด็นนี้น่าจะใช้คำว่า มีความเป็นผู้นำที่บุคคลในกลุ่มยอมรับ

ข้อ 43 มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า “ คำว่าเศรษฐกิจดีแปลว่า จะต้องรวยเท่านั้นใช่ไหมที่จะมาเป็นผู้อำนวยการเขตพื้นที่ได้ สังคมดี น่าจะเป็นคนที่สังคมยอมรับและเชื่อถือศรัทธา ควรปรับว่า “ เป็นคนที่สังคมยอมรับหรือรับความคิดเห็นของผู้อื่น ”

ข้อ 49 มีความสามารถที่จัดการกับความเครียด

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ข้อความนี้น่าจะเป็นเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์ (E.Q.) ซึ่งมีความคล้ายกันกับข้อ 12 ในคุณลักษณะบุคลิกภาพด้านคุณธรรม ที่บอกว่า รู้จักควบคุมอารมณ์

2.1.3 ประเด็นคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้เพิ่มเติม

2.1.3.1 เป็นคนที่เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของทุกคน

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“ ...ผู้อำนวยการเขตพื้นที่จะต้องกำกับ ติดตาม ประสานงาน กับหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ภายใต้เขตพื้นที่การศึกษา อย่างกรณีสถานศึกษาเอกชน การเปิดใจกว้างมีความสำคัญมากเพราะสถานศึกษาเอกชนไม่เหมือนของรัฐ ถ้าผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาไม่ยอมรับการบริหารของเอกชน จะตรวจสอบโดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบของราชการมาบังคับกับสถานศึกษาเอกชนมากเกินไป จะทำให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน ถ้าเปิดใจกว้างยอมรับความเห็นซึ่งกันและกันก็จะทำให้การทำงานในเขตพื้นที่มีความสุข...”

2.1.3.2 มีความสามารถในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“ ... ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ถ้าผู้บริหารขาดคุณลักษณะด้านนี้ ก็จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาของเราไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร...”

2.1.3.3 มีความสามารถเป็นผู้นำในการกระตุ้นความเป็นผู้นำ

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ที่เป็นผู้นำแล้ว จะต้องใช้ความสามารถไปกระตุ้นผู้อื่นให้เป็นผู้นำทางการศึกษาได้ด้วย ตรงนี้มีความสำคัญเพราะจะทำให้มีผู้นำเกิดขึ้นมากมาย...”

2.1.3.4 มีความสามารถในการเป็นผู้ให้คำปรึกษา

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“ ...ผู้อำนวยการเขตพื้นที่จะต้องให้คำช่วยเหลือหน่วยงานหรือสถานศึกษาอื่นๆ ที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล การให้คำปรึกษาหรือ Counselor เป็นเรื่องที่สำคัญ...”

2.2 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำที่ได้ปรับเปลี่ยน

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยได้ปรับองค์ประกอบของคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ดังนี้

(1) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 32 (มีวิสัยทัศน์) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(2) เป็นผู้มีความมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยวางตัวเป็นกันเอง และเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่าง

เหมาะสม

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 25 (มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(3) เป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม โดยบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นของ

ตนเอง

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 31 (มีรูปแบบเป็นผู้นำของตนเองและสามารถแสดงบทบาทตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(4) สามารถใช้วิกฤตให้เป็นโอกาสในการพัฒนางาน โดยการใช้ปัญหาเป็นตัวนำในการแสวงหาวิธีการคิดแบบใหม่

ประเด็นนี้กำหนดขึ้นมาใหม่ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับผู้บริหารมืออาชีพ ที่ต้องสามารถแสวงหาโอกาสในการพัฒนาให้ได้

(5) เป็นผู้สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง โดยยึดมั่นคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการทำงาน

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 28 (มีความสามารถในการสร้างทีมงาน) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(6) เป็นผู้มีความใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

ประเด็นนี้กำหนดขึ้นมาใหม่ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

(7) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น

ประเด็นนี้กำหนดขึ้นใหม่ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

(8) กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ร่วมแสดงความคิดเห็น ได้ โดยไม่มีการดูถูกความคิดเห็นของเขา

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 37 (ให้เพื่อร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบาย) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(9) เป็นผู้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือหน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นๆ ได้

ประเด็นนี้กำหนดขึ้นใหม่ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

(10) มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

ประเด็นนี้กำหนดขึ้นใหม่ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

(11) มีความสามารถในการพูดโน้มน้าวคนอื่นและสร้างความประทับใจในที่ประชุมหรือชุมชนได้

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 45 (มีความสามารถในการสื่อสาร) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(12) สร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 27 (มีความสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ

3.1 ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.1.1 กรอบโครงสร้าง

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับกรอบโครงสร้างนี้ คือ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านวิชาการ กับด้านความสามารถในการบริหารงาน

3.1.2 องค์ประกอบของคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ

3.1.2.1 ด้านวิชาการ

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า องค์ประกอบบางประเด็นเจาะลึกมากเกินไป เช่น ข้อ 53 (เป็นผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้งทั้งทางด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และข้อ 58 (มีความรู้หลักธรรมทางศาสนา)

3.1.2.2 ด้านความสามารถในการบริหารงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า องค์ประกอบในด้านความสามารถในการบริหารงานกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีหมายข้อที่มีลักษณะคล้ายๆกัน ควรโยงประเด็นที่ลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกัน อย่างเช่น ข้อ 64 (มีประสบการณ์ความรู้ ความชำนาญทางบริหารหรือบริหารการศึกษา) ซึ่งประเด็นนี้จะคลุมไปถึงข้อ 65 (มีความสามารถในการจัดองค์การ) ข้อ 66 (มีความสามารถในการวางแผน) และข้อ 67 (มีความสามารถในการกำหนดนโยบาย) และบางข้อควรมีการปรับคำให้มองเห็นเป็น Action เช่น ข้อ 71 (มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ) ข้อ 73 (มีความสามารถในการหลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน)

3.1.3 ประเด็นคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้เพิ่มเติม

3.1.3.1 ด้านวิชาการ

(1) มีความรู้ในการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“ ... ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ในเรื่องของการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารในเขตพื้นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ ถ้าไม่เข้าใจในเรื่องนี้แล้ว อาจจะทำให้การบริหารในเขตพื้นที่การศึกษาไม่สมบูรณ์ ...”

(2) มีความรู้ในการแนะแนวอาชีพ

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“ ... สังคมวิชาชีพในแต่ละเขตพื้นที่จะมีความแตกต่างกัน ไปอยู่

เขตสี่ตีบ เขตอุตสาหกรรม หรือไปอยู่เขตภาคเหนือภาคใต้ ก็ไม่เหมือนกัน เวลาจะเรียนเรื่องเกี่ยวกับ การประมง จะต้องรู้ว่ามันคืออะไร เวลาผลิตเด็กออกไปสู่ตลาดแรงงานจะทำอย่างไร...”

(3) มีการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“ ... ผู้อำนวยการเขตพื้นที่จะต้องแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง ไม่ใช่ทำงานให้วันหนึ่งๆหมดไป จะต้องพัฒนาตนเองด้วย...”

3.1.3.2 ด้านความสามารถในการบริหารงาน

(1) มีความสามารถในการจัดตั้งและบริหารงบประมาณ

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“ ... ต่อไปการบริหารงบประมาณส่วนกลางจะจัดสรรเงินลงไปเป็นก้อน โรงเรียนจะขอตั้งงบประมาณด้วยตนเองและผ่านไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก็จะช่วยวิเคราะห์งบประมาณ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจะมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการได้...”

(2) มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“ ... ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องสามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ โดยสามารถจัดอันดับความสำคัญของโครงการ ซึ่งจะทำให้เกิดการประหยัดทั้งงบประมาณและเวลา...”

(3) มีความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายและกำหนดนโยบายได้

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“...ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องวิเคราะห์นโยบายและไม่ใช่วางนโยบายของตนเองได้อย่างเดียว ต้องวิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือและกำหนดออกมาเป็นนโยบายของตนเองได้...”

(4) มีความสามารถในการบริหารโครงการได้

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“...ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาต้องสามารถบริหารโครงการได้ คือ ต้องเก่งในเรื่องของการบริหารโครงการ(Project Management) และเป็นผู้บริหารโครงการ(Project Manager) ไม่ว่าทุนจากหน่วยงานไหนก็สามารถรับมาดำเนินการได้...”

(5) มีความสามารถวิเคราะห์และออกแบบระบบบริหารงานได้

โดยได้แสดงความเห็นว่า

“... ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาต้องออกแบบระบบงานใหม่ได้ เวลาไปนิเทศ ไปควบคุม กำกับหรือประเมินผลงาน จะต้องให้คำปรึกษาทางเทคนิควิชาการได้...”

3.2 คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถที่ได้ปรับเปลี่ยน

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยได้ปรับองค์ประกอบของคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ดังนี้

ด้านวิชาการ

(1) มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทและมีวุฒิทางบริหารการศึกษา

ประเด็นนี้ยังคงองค์ประกอบเดิมในข้อ 54 ไว้ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กล่าวว่า ในอนาคตผู้บริหารการศึกษา ซึ่งรวมถึงผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาด้วย จะต้องจบการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านบริหารการศึกษา จึงจะมีสิทธิ์ขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา

(2) มีความรอบรู้ในการสถานการณ์ต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาการศึกษาได้

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 50 (มีความรู้กว้างขวางทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(3) มีการทำผลงานทางด้านการวิจัย หรือ ผลงานทางวิชาการ

ประเด็นนี้ได้กำหนดขึ้นมาใหม่ เพื่อให้สอดคล้องการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

(4) รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสืบค้นหาข้อมูล และมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 55 (มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี นวัตกรรมและสื่อทางการศึกษา) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(5) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของงานในหน้าที่

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 53 (เป็นผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้งทั้งทางการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม) และข้อ 56 (มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(6) มีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทันกับสภาวะในปัจจุบัน

ประเด็นนี้กำหนดขึ้นมาใหม่ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

(7) มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 57 (มีความรู้ในเรื่องหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(8) ส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่อง การติดตามงาน การประเมินผลงาน และรายงานผล

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 61 (มีความรู้ในการนิเทศ ตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และชี้แนะทางการศึกษา) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ด้านความสามารถในการบริหารงาน

(1) มีความสามารถในการตัดสินใจและสั่งการ โดยมีข้อมูลข้อเท็จจริงที่ถูกต้องมาประกอบในการคิด การตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 63 (มีความสามารถในการตัดสินใจและสั่งการ) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(2) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน โดยยึดความถูกต้อง และเที่ยงธรรม

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 69 (มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(3) มีความสามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรได้

ประเด็นนี้ได้กำหนดขึ้นมาใหม่ เพื่อให้สอดคล้องการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

(4) มีการวางแผนและควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึด ความถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ในการใช้งบประมาณ

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 51 (มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณการเงินและพัสดุ) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(5) มีความสามารถในการระดมเงินทุนจากแหล่งอื่นๆ นอกเหนือจากเงินงบประมาณ มา ใช้ในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมได้

ประเด็นนี้กำหนดขึ้นมาใหม่ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

(6) มีความสามารถในการจัดการสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะและเอื้อต่อ การทำงานและให้บริการแก่ชุมชน

ประเด็นนี้กำหนดขึ้นมาใหม่ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้คำนึงถึงภารกิจ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 การดำเนินงานด้านบริหารงานทั่ว ไป

(7) มีความสามารถพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญที่จะต้อง พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

ประเด็นนี้กำหนดขึ้นมาใหม่ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้คำนึงถึงภารกิจ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 การดำเนินงานด้านบริหารงาน บุคคล

(8) มีทักษะในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 30 (มีความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้ ผู้อื่น) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(9) มีทักษะในการสอนงานให้แก่ผู้อื่นได้ โดยให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง ที่จะต้องดำเนินการ

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 40 (มีความสามารถที่จะนำและสอนผู้อื่นได้ คือ ควรเป็นทั้งนาย และครู) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(10) มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์การจัดตั้ง จัดสรร และบริหารงบประมาณ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 71 (มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับภารกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 การดำเนินงานด้านงบประมาณ

(11) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ
ประเด็นนี้กำหนดขึ้นมาใหม่ ตามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ

(12) มีความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายและกำหนดนโยบายได้

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 67 (มีความสามารถในการกำหนดนโยบาย) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(13) รู้จักบริหารและจัดการกับเรื่องเวลาได้อย่างเหมาะสมทั้งเรื่องงานและคน ในการไปพบปะคนอื่น หรือให้คนอื่นมาพบ และต้องเป็นคนที่มีวินัยเชื่อถือตรงต่อเวลาด้วย

ประเด็นนี้กำหนดขึ้นมาใหม่ ตามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ

(15) มีความสามารถในการนำการประชุมได้

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 72 (มีความสามารถในการดำเนินการประชุม) โดยปรับและขยายข้อความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(16) มีความสามารถใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้องทั้งการพูดและการเขียน

ประเด็นนี้ปรับมาจากข้อ 78 (มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ดีทั้งการพูดและการเขียน)

(17) มีความสามารถในการใช้ภาษาสากลในการสื่อสารได้

ประเด็นนี้กำหนดขึ้นมาใหม่ ตามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ในเรื่องความเป็นสากล ที่จะต้องติดต่อและแข่งขันทางการศึกษากับสังคมโลก

4. ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นอื่น ๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการกำหนดคุณลักษณะของผู้
อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา สรุปได้ ดังนี้

1. การเขียนคำจำกัดความ ต้องอธิบายขอบเขตให้เห็นภาพชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อสกัด
ความซ้ำซ้อนใน 3 คุณลักษณะใหญ่ๆ

2. การปรับคำใหม่ นำรายละเอียดขององค์ประกอบคุณลักษณะทั้งหมด 78 ข้อ เผนวก
กับสิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้เพิ่มเติม นำมาปรับใหม่ โดยคำนึงถึงสิ่งดังต่อไปนี้

2.1 เป็นไปได้ วัดได้

- 2.2 ใช้ภาษาให้ทันสมัย คำที่เขียนให้มองถึงการกระทำ
- 2.3 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นตัวตั้ง โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน มาตรฐานประกันคุณภาพการศึกษา หมวดที่ 7 มาตรา 57 เป็นต้น
- 2.4 เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู/ผู้บริหารการศึกษา ระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษา จรรยาบรรณครู เป็นต้น
- 2.5 ผู้บริหารมืออาชีพ คือ ศักยภาพในการทำงานของผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการบริหารตามบทบาทหน้าที่ ความสามารถในการคาดหวังของสังคมและท้องถิ่น ความสามารถในการบริหารงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารการศึกษา



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ” มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้วิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

การเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่มขึ้น โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิพากษ์วิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับร่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้วิจัยได้กำหนดคุณลักษณะที่จะศึกษา เป็นดังนี้ 1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านร่างกาย และด้านคุณธรรม 2. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ 3. คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหารงาน

สรุปผลการวิจัย

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เป็นลักษณะของบุคคลที่ได้แสดงพฤติกรรมออกมาให้คนอื่นได้พบเห็น บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา เพราะบุคลิกภาพจะเป็นตัวทำนายหรือชี้วัดให้เห็นว่า บุคคลนั้นมีลักษณะเป็นเช่นไร เหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่งนี้ได้หรือไม่ ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี ก็จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานได้

ด้านบุคลิกภาพภายนอก

บุคลิกภาพภายนอก เป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ได้แสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็นจากภายนอกของร่างกาย ทำให้ผู้พบเห็นเกิดความยอมรับ เชื่อถือและศรัทธา ประกอบด้วย

- (1) มีการปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกายสมบูรณ์โดยมีการออกกำลังกายสม่ำเสมอ
- (2) มีการแต่งกายสุภาพและเหมาะสมกับกาลเทศะ
- (3) มีการแสดงออกปฏิกิริยาท่าทาง การพูดจาได้อย่างเหมาะสม

ด้านบุคลิกภาพภายใน

บุคลิกภาพภายใน เป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ได้แสดงพฤติกรรมออกมาจากภายในร่างกาย เช่น จิตใจ อารมณ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นการประพฤติปฏิบัติอยู่ในจริยธรรมและคุณธรรม ประกอบด้วย

- (1) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- (2) มีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน เช่น มีน้ำใจ มีความมัธยัสถ์ รู้รักสามัคคี เป็นต้น
- (3) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจโดยไม่บิดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น
- (4) มีความฉลาดทางอารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำงาน
- (5) มีความยุติธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง
- (6) มีการเสียสละเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ มีส่วนร่วมกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในฐานะเพื่อนร่วมงานคนหนึ่ง

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารองค์กร เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่ต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยคนอื่น ดังนั้น คุณลักษณะความเป็นผู้นำ จึงเป็นลักษณะของการใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ไปกระตุ้นโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จให้ได้ ประกอบด้วย

- (1) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล
- (2) เป็นผู้มีความมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยวางตัวเป็นกันเอง และเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่าง

เหมาะสม

- (3) เป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม โดยบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นของตนเอง
- (4) สามารถใช้วิกฤตให้เป็นโอกาสในการพัฒนางาน โดยการใช้ปัญหาเป็นต้นนำในการแสวงหาวิธีการคิดแบบใหม่
- (5) เป็นผู้สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง โดยยึดมั่นคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการทำงาน
- (6) เป็นผู้มีใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- (7) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น
- (8) กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ร่วมแสดงความคิดเห็นได้ โดยไม่มีการดูถูกความคิดเห็นของเขา
- (9) เป็นผู้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือหน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นๆ ได้
- (10) มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- (11) มีทักษะในการพูดโน้มน้าวคนอื่นและสร้างความประทับใจในที่ประชุมหรือชุมชนได้
- (12) สร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข

คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ

คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะต้องนำความรู้หรือทฤษฎีที่เรียกว่า ศาสตร์ กับทักษะการปฏิบัติงานทางการบริหารที่เรียกว่า ศิลป์ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ด้านวิชาการ

คุณลักษณะด้านวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทั้งความรู้ทั่วไปและความรู้ในวิชาชีพของตน และนำไปใช้ในบริหารจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- (1) มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทและมีวุฒิทางการบริหารการศึกษา
- (2) มีความรอบรู้ในการสถานการณ์ต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาการศึกษาได้

- (3) มีการทำผลงานทางด้านการวิจัย หรือ ผลงานทางวิชาการ
- (4) รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสืบค้นหาข้อมูล และมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ
- (5) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของงานในหน้าที่
- (6) มีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทันกับสภาวะในปัจจุบัน
- (7) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
- (8) ส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่อง การติดตามงาน การประเมินผลงาน และรายงานผล

ด้านความสามารถในการบริหารงาน

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารจะต้องนำเอาความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหารการศึกษา มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ให้เกิดมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- (1) มีความสามารถในการตัดสินใจและสั่งการ โดยมีข้อมูลข้อเท็จจริงที่ถูกต้องมาประกอบในการคิด การตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
- (2) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน โดยยึดความถูกต้อง และเที่ยงธรรม
- (3) มีความสามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรได้
- (4) มีการวางแผนและควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดความถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ในการใช้งบประมาณ
- (5) มีความสามารถในการระดมเงินทุนจากแหล่งอื่นๆ นอกเหนือจากเงินงบประมาณ มาใช้ในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมได้
- (6) มีความสามารถในการจัดอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะและเอื้อต่อการทำงานและให้บริการแก่ชุมชน
- (7) มีความสามารถพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญที่จะต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
- (8) มีทักษะในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน
- (9) มีทักษะในการสอนงานให้แก่ผู้อื่นได้ โดยให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะต้องดำเนินการ

- (10) มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์การจัดตั้ง จัดสรร และบริหารงบประมาณ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (11) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ
- (12) มีความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายและกำหนดนโยบายได้
- (13) รู้จักบริหารและจัดการกับเรื่องเวลาได้อย่างเหมาะสมทั้งเรื่องงานและคน ในการไปพบปะคนอื่น หรือให้คนอื่นมาพบ และต้องเป็นคนที่มีวินัยเชื่อถือตรงต่อเวลาด้วย
- (14) มีความสามารถในการนำการประชุมได้
- (15) มีความสามารถใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้องทั้งการพูดและการเขียน
- (16) มีความสามารถในการใช้ภาษาสากลในการสื่อสารได้

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายผลออกเป็น 3 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

1.1 ด้านบุคลิกภาพภายนอก

1.1.1 การปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกายให้สมบูรณ์โดยมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ

การมีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญต่อผู้บริหาร เพราะถ้ามีสุขภาพที่ดีจะเอื้อต่อการบริหารได้เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาสูงสุดในเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ เป็นจำนวนมากทั้งภารกิจภายในหน่วยงาน และภารกิจภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งการประสานงานกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน เป็นต้น จากภารกิจที่มีมากมายขนาดนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สมบูรณ์แข็งแรง พร้อมทั้งจะปฏิบัติภารกิจอันใหญ่หลวงนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ กิติพันธ์ รุจิรุฑ (2529 : 40) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมี ร่างกาย ที่แข็งแรงสมบูรณ์ จะช่วยเสริมสร้างลักษณะเด่น ให้เป็นผู้นำที่ดีได้ง่าย และพร้อมที่จะเผชิญกับงานที่จะต้องรับผิดชอบ นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 40) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีร่างกายสมบูรณ์ จะเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน คือ

1. เป็นที่ยอมรับนับถือของ ผู้ร่วมงานว่าแข็งแรง อดทน 2. เป็นที่ดึงดูดคนอื่นให้เชื่อถือตาม 3. ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด จากการปฏิบัติงาน จะเห็นว่าการที่ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารประเภทใดก็แล้วแต่ การมีบุคลิกภาพที่ฉายออกมาจากร่างกายที่แข็งแรงนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร

1.1.2 มีการแต่งกายสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ

ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเวลาจะไปไหนก็มักจะเป๋าสายตาของผู้คนจำนวนมาก และในการปฏิบัติงานในภาคสนาม หรือในเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารมักจะได้รับเชิญไปเป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ มากมาย ทั้งงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักแต่งกายให้สุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมกับงานที่จะต้องไปทำงานตรงนั้น ที่จะก่อให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในตัวผู้บริหาร อันจะนำไปสู่การให้ความร่วมมือต่าง ๆ ตามมา ซึ่งสอดคล้องกับ อาภา ภมรบุตร (2516 : 1-5) กล่าวว่า การแต่งกายที่เหมาะสม เรียบร้อย เป็นการส่งเสริมบุคลิกภาพ ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปกครอง การแต่งกายต้องคำนึงถึงอายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะงานและสถานที่ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการใช้เครื่องแต่งกาย การแต่งกายของบุคคลชั้นหัวหน้า จะต้องเป็นเป๋าสายตาของบุคคลที่พบเห็น และก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ดีหรือไม่ดีได้ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2540: 23) ที่ระบุว่าผู้บริหารการศึกษา จะต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งกายสุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมกับกาลเทศะ

1.1.3 มีการแสดงออกับกิริยาท่าทาง การพูดจาได้อย่างเหมาะสม

ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากจะมีสุขภาพดี มีการแต่งกายที่ดี และอีกภาพหนึ่งที่ฉายให้เห็นจากภายนอกของบุคคลก็คือ การแสดงท่าทาง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการเดิน นั่ง การพูดจา การเคลื่อนไหวร่างกายต่าง ๆ เหล่านี้ที่แสดงออกมาให้คนอื่นได้เห็นแล้วเกิดความเชื่อถือศรัทธา ประเด็นนี้ก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ ลัญจนาพันธ์ (2525 : 178-180) และอาภา ภมรบุตร (2516 : 1-5) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มี บุคลิกภาพที่ดีจะต้องมีการทรงตัว การวางท่าทาง คือ การเดิน การนั่ง มีสง่า ประทับใจผู้พบเห็น มีน้ำเสียงและคำพูดที่ดี มีความไพเราะและสุภาพ สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญมากในการแสดงออกต่อสังคมหรือที่ชุมชน ซึ่งจะต้องดูความเหมาะสมว่างานนี้เป็นงานอะไรและลักษณะของงานต้องการอย่างไร

1.2 ด้านบุคลิกภาพภายใน

1.2.1 มีความซื่อสัตย์ สุจริต

การมีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นคุณลักษณะที่สะท้อนออกมาจากภายในของบุคคล หรือจะเรียกว่าคุณธรรมก็ได้ ในเรื่องของความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะของคุณธรรม ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารในยุคใหม่ ยุคที่กำลังเปลี่ยนแปลง ยุคที่กำลังเกิดวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจ ในยุคที่รัฐบาลมีนโยบายที่จะปราบปรามเรื่องคอร์รัปชัน เพราะฉะนั้น ในตัวผู้บริหาร จะต้องมีความโปร่งใส ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ เปิดเผยมอบรับการตรวจสอบของทุกฝ่าย และสามารถชี้แจงเพื่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงบประมาณ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารงบประมาณภายในเขตพื้นที่การศึกษา เพราะเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต จะเป็นหน่วยปฏิบัติงบประมาณต่าง ๆ ที่กระจายไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น ถ้าตัวผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีคุณลักษณะในข้อนี้ ก็จะก่อให้เกิดปัญหาการคอร์รัปชันตามมาได้ ซึ่งสอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2526) และฉลอง มาปรีดา (2537 : 23-24) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความสามารถในการสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (ประถม แสงสว่าง, 2524 : 8) ที่พบว่า การไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจ หน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว เป็นลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์

1.2.2 มีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน เช่นมีน้ำใจ มีความมธยัสถ์ รู้รักสามัคคี

มีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร การปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตน เช่น ในเรื่องของการประหยัด ถ้าผู้บริหารระดับสูงในเขตพื้นที่ไม่รู้จักการประหยัด ใช้จ่ายเกินฐานะการเงินของตนเอง อาจจะทำให้เกิดปัญหาการเงิน ซึ่งจะนำไปสู่การคอร์รัปชันใน องค์การของตนได้ หรืออาจจะทำให้หน่วยงานแตกแยก ไม่สามัคคีกัน ในเมื่อผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตนไม่เหมาะสม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพ เชื่อถือ และศรัทธา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน (2526) และฉลอง มาปรีดา (2537 : 23 - 24) ที่กล่าวว่าผู้บริหารควรประพฤติ และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.3 มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจโดยไม่ปัดความรับผิดชอบไปให้คนอื่น

ความรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้กระจายอำนาจในเรื่องบริหารและจัดการศึกษา ลงไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเรื่องการบริหารงานทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ การกระจายอำนาจดังกล่าวทำให้ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา มีภารกิจเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การทำงานให้มีประสิทธิภาพ ขึ้นได้นั้น คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบ จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ ประถม แสงสว่าง (2524 : 8) ทวีศักดิ์ จันทรสาร (2528 : 87-88) และ จักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 127 – 139) ที่พบว่า ความรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร

1.2.4 มีความฉลาดทางอารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำงาน

การมีความฉลาดในการควบคุมอารมณ์ หรือภาษาอังกฤษเรียกว่า Emotional quotient หรือมักเรียกย่อ ๆ ว่า E.Q มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะบริบทของการบริหารจัดการศึกษา ที่เปลี่ยนแปลงไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะในเรื่องของการทำงานร่วมกับชุมชนหรือองค์กรอื่น ๆ ที่ยังไม่เข้าใจในเรื่องของการทำงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ประกอบกับวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกและกระแสสังคม ย่อมจะทำให้เกิดภาวะตึงเครียดหรือภาวะกดดัน ทั้งในเรื่องส่วนตัวหรือการปฏิบัติหน้าที่ ก่อให้เกิดโรคที่ผู้บริหารเป็นกันมาก คือโรคความเครียด ซึ่งจะมีผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจของบุคคล อันส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดน้อยลง ดังนั้น ผู้บริหารที่มี E .Q . ที่ดีจะส่งผลไปควบคุมไม่ให้สิ่งดังกล่าวข้างต้นเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของทัศนีย์ วงศ์เย็น (2538 : 124) ที่พบว่ามีความมั่นคงทางอารมณ์ หรือฉลาดในการควบคุมอารมณ์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร และยิ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stogdill (1981 : 73-97) ที่พบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพก็คือ ความสามารถในการจัดการความเครียด และวิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 194) ที่พบว่า การมีอารมณ์ที่หนักแน่นไม่หวั่นไหวง่ายเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร

1.2.5 มีความยุติธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง

ความยุติธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง เป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีความยุติธรรม ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง เทียบธรรมกับทุกคน ทุกฝ่าย จะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่น บุคลากรมีความรักสามัคคีซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการบริหารงานบุคคล ซึ่งต่อไปนี้ผู้บริหารในเขตพื้นที่จะมีอำนาจเต็มในการบริหารงานบุคคล ดูแลทั้งบุคลากรในหน่วยงาน และผู้บริหารในสถานศึกษาต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้เขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น คุณลักษณะความยุติธรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 194) ที่พบว่า การปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม ไม่เอาर्ड เอาเปรียบผู้ร่วมงาน เป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร และสอดคล้องกับแนวความคิดของ พระเทพวิสุทธิเมธี (2543 : 34) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องวางตนให้เป็นผู้ยุติธรรม เพราะความยุติธรรมนี้ เป็นเครื่องหักห้ามใจไม่ให้เกิดอคติ คือ ความลำเอียง หรือ เอนเอียง เข้าข้างผู้ใด เพราะด้วยอำนาจความรักความซิง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของฉลอง มาปรีดา (2537 : 23 – 24) สมบูรณ์ พรธนาภพ (2521) พิสิทธิ์ สารวิจิตร (2525 : 36-38) อรุณ รักรธรรม (2534 : 199-202) ที่ได้กล่าวว่า ความยุติธรรมเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

1.2.6 มีการเสียสละเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ที่มีส่วนร่วมกับการทำงานอย่างสม่ำเสมอในฐานะเพื่อร่วมงานคนหนึ่ง

การเสียสละเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ที่มีส่วนร่วมกับการทำงาน อย่างสม่ำเสมอในฐานะเพื่อนร่วมงานคนหนึ่ง เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา เพราะว่าในช่วงของการปฏิรูปการศึกษา ระบบการทำงานจะปรับเปลี่ยนไปจากเดิม การบริหารจะมีลักษณะเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกคนจะต้องทุ่มเทเวลา ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะบริหารแบบเดิมคือ สั่งการไปแล้วก็หมดหน้าที่เช่นนี้คงไม่มีอีกแล้ว เพราะว่าภารกิจการบริหารจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะเห็นว่ามีมากมาย เพราะว่า เขตพื้นที่การศึกษาจะเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ล้วนทั้งสิ้น หน่วยเหนือจะมีหน้าที่เพียงกำหนดนโยบาย เสร็จแล้ว จะมอบลงไปให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้น ถ้าผู้บริหารไม่ทุ่มเทสละเวลาให้กับงานอย่างจริงจังแล้ว จะส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เกิดผลเสียหายแก่ทางราชการได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารประเภทหนึ่งก็คือ ต้องขยันขันแข็ง อุทิศเวลาให้แก่งานที่ทำงาน

คุณลักษณะบุคลิกภาพภายใน เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงเรื่องคุณธรรมของผู้บริหาร ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นเกราะป้องกันตัวผู้บริหาร ที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้บริหารทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

2.1 เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในองค์กรประเภทไหนระดับไหน จะต้องมีความวิสัยทัศน์ภาษาอังกฤษเรียกว่า Vision คำว่าการมีวิสัยทัศน์ หรือมี Vision นั้น มีความสำคัญมากขนาดไหน ดูได้จากการสมัครคัดเลือกผู้นำประเทศใหญ่ ๆ บางประเทศ ก่อนที่จะมีการลงคะแนนเสียงให้ จะต้องเชิญผู้นำที่ลงสมัครแข่งขัน มาแสดงวิสัยทัศน์ในการบริหารประเทศก่อนจะให้ประชาชนตัดสินใจ ดังนั้น เรื่องของวิสัยทัศน์มีความจำเป็นและสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องมี เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าในการบริหารงานนั้น เขามีวิธีคิดที่จะวางแผนการดำเนินงานในอนาคตไว้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาจะต้องใช้ศักยภาพด้านนี้ เพื่อผลักดันพัฒนาการศึกษาที่อยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงให้พัฒนาได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทศนี วงศ์เย็น (2538 : 124) ที่พบว่า ความสามารถในการมองการณ์ไกล การคาดการณ์ล่วงหน้าและการมองเห็นวิธีที่จะนำไปสู่เป้าหมาย เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ดนัย เทียนพุด (2536 : 203 – 206) เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539 : 82 – 87) สุเมธ แสงนิมนวล (2540 ; 48) สุวรรณหมื่นตาบุตร (2540 : 64 – 66) เลขา ปิยะอัจริยะ (2542) และประกอบ คุปรัตน์ (2542) ที่พบว่า การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

2.2 เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยวางตัวเป็นกันเอง และเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม

การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของ ผู้บริหาร อันจะนำไปสู่การประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การปฏิรูปการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบบริหารจัดการศึกษา การบริหารงานในพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับองค์กรหลากหลายสาขาวิชาชีพ ที่จะเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการในเขตพื้นที่การศึกษาก็ดี องค์กรชุมชน หรือบุคลากรต่าง ๆ ในแวดวงการศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้เขตพื้นที่การศึกษา การที่จะทำงานกับกลุ่มบุคคลเหล่านั้นให้เกิดความสำเร็จขึ้นได้นั้น ตัวผู้บริหารคือ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ

วัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีท่าทาง ลักษณะที่อยากจะไปทำงานร่วมด้วย เช่น ยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายปราศรัย มีน้ำใจที่ดีงาม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 127 – 139) ที่พบว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของผู้นำ และวิเชียร ชิวพิมาย (28539 : 194) ที่พบว่า การเป็นผู้มี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความจริงใจแก่ทุกคน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ เป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร

2.3 เป็นผู้มีความใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

การเป็นผู้มีความใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น คุณลักษณะด้านนี้จำเป็นสำหรับนักบริหารยุคใหม่ ที่จะต้องทำงานโดยมองเป้าหมายเป็นตัวตั้ง กระบวนการหรือวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น สามารถยืดหยุ่นได้ เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยไม่เกิดผลเสียหายต่อส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Shane และ Yarch (1957 ; 517 – 519) และ Kreitton (1960 : 81) ซึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารประการหนึ่ง ต้องมีใจกว้าง

2.4 เป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม โดยบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นของตนเอง

การเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม เป็นคุณลักษณะที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดสร้างผลงานใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับการบริหารงานในท้องถิ่นของตน ผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นผู้นำ Leadership ในการที่จะโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามความคิดและร่วมมือกันปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อองค์กรให้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ จักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 127-139) และทศนี วงศ์เย็น (2538 : 124) ที่พบว่า การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของผู้บริหาร

2.5 สามารถใช้วิกฤตให้เป็นโอกาสในการพัฒนางาน โดยการใช้ปัญหาเป็นตัวนำในการแสวงหาวิธีการคิดแบบใหม่

การสามารถใช้วิกฤตให้เป็นโอกาสในการพัฒนางาน โดยการใช้ปัญหาเป็นตัวนำในการแสวงหาวิธีการคิดแบบใหม่ การมองปัญหาเป็นโอกาส เป็นคุณลักษณะแนวใหม่ของผู้บริหารในยุคของการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากขณะนี้ ประเทศไทยอยู่ในสภาวะของการวิกฤตหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตทางเศรษฐกิจ วิกฤตทางคอร์รัปชัน วิกฤตทางยาเสพติด

และวิกฤตความยากจน สิ่งเหล่านี้เป็นวิกฤตหรือปัญหาที่เกิดขึ้นมาก ผู้บริหารการศึกษาที่พบปัญหา ควรรู้จักเอาปัญหาที่เกิดขึ้นมา คิดหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสที่จะพิสูจน์ฝีมือ การทำงานของนักบริหารมืออาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำเพื่อปรับเปลี่ยนระบบโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา ของ สุรวพล บัวพิมพ์ (2540 : 25-28) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำใหม่ที่เหมาะสมกับยุคปฏิรูปการศึกษา ประการหนึ่งก็คือ เป็นผู้ตระเตรียมและสร้างโอกาส

2.6 เป็นผู้สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง โดยยึดมั่นคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการทำงาน

ผู้บริหารนอกเหนือจากภารกิจหน้าที่ประจำแล้ว การสร้างทีมงาน (Team Building) นับว่ามีความสำคัญเช่นเดียวกัน โดยหลักการของการบริหารงานแล้ว ถือว่าผู้นำคือผู้ทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น ดังนั้น การสร้างทีมงานจึงหมายถึงการประสานงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย โดยอาศัยความถูกต้องเป็นพื้นฐานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 127-139) และทัศนีย์ วงศ์เย็น (2538 : 124) ที่พบว่าความสามารถในการสร้างทีมงาน เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของของผู้บริหาร

2.7 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคใหม่ที่จะต้อง มี เพราะในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการศึกษาที่ยิ่งใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นหมวดที่เกี่ยวกับ การจัดการเรียนการสอน ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ระบบการศึกษา หรือหมวดที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ก็จะต้องมีการปรับระบบการจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเกิดผลดีต่อระบบการศึกษาไทยในอนาคต สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารในเขตพื้นที่จะต้องรู้ทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะต้องเป็นคนที่นำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน ให้สามารถทำงานภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีคุณภาพ

2.8 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ร่วมแสดงความคิดเห็นได้ โดยไม่มีการดูถูกความคิดเห็นของเขา

คุณลักษณะความเป็นผู้นำประการหนึ่งที่สำคัญคือ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามลำพังเพียงคนเดียว การดำเนินงานส่วนใหญ่ขององค์การ จึงต้องการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม (PARTICIPATION) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น โดยให้เกียรติความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษา จะมีรูปแบบการบริหารงานที่ซับซ้อนมากขึ้น มีบุคคลมากมายที่จะเข้ามาช่วยบริหารงาน ในรูปของคณะกรรมการต่าง ๆ ดังนั้น การที่จะให้การทำงานของบุคคลหลายฝ่ายไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัย ความเป็นผู้นำของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะเข้าไปกระตุ้นให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ ซึ่งการทำแบบมีส่วนร่วมนี้ สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 8 ที่ระบุว่า “ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา “

2.9 เป็นผู้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือหน่วยงานทางการศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้

การเป็นผู้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือหน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้ เป็นคุณลักษณะของผู้นำ ที่จะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวดที่ว่าด้วย เรื่องการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บทบาทของครูและผู้บริหารในสถานศึกษาจะเปลี่ยนไป โดยบทบาทของครูแทนที่จะยึดครูเป็นสำคัญเหมือนเดิม ก็เปลี่ยนมายึดผู้เรียนเป็นสำคัญ บทบาทของครูก็จะเปลี่ยนเป็นผู้ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้เรียน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ของหลักสูตรที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาก็ดี ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาก็ดี จะต้องสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์การ รวมทั้งชุมชนต่าง ๆ ที่ต้องการคำปรึกษาและช่วยเหลือจากผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การขอคำปรึกษา ในเรื่องของการให้ผู้ปกครอง ครอบครัวยุติธรรมต่าง ๆ สามารถจัดการศึกษาได้ หรือในเรื่องของการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ผู้บริหารจะต้องให้คำปรึกษาและช่วยเหลือพวกเขาได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสุวรรณ หมั่นตาบุตร (2540 : 64-66) ได้กล่าวว่า การมีความจริงใจและเป็นที่ยอมรับที่ดีต่อผู้ร่วมงานเป็นคุณลักษณะหนึ่งของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ

2.10 มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ คุณลักษณะนี้มีความสำคัญเพราะความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงาน ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพ ต้องการวิธีการพัฒนาผู้ร่วมงานโดยการศึกษา จุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคนโดยเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมินปรับปรุงให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2542:7)

2.11 มีทักษะในการพูดโน้มน้าวผู้อื่นและสร้างความประทับใจในการปฏิบัติงานได้

การมีทักษะในการพูดโน้มน้าวผู้อื่น และการสร้างความประทับใจในการปฏิบัติงานเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่ง ทางด้านการสื่อสารของผู้บริหารมีอาชีพ ผู้บริหารต้องติดต่อ ถวายทอดคำสั่ง วางแนวทางในการทำงานตลอดจนให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ชุมชนต่าง ๆ การติดต่อดังกล่าวที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุดก็คือ การพูด ถ้าผู้บริหารสามารถพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ก็มีโอกาสมากที่งานนั้น ๆ จะสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการพูดให้เกิดความเข้าใจ เกิดการยอมรับ และนำไปสู่การปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของทวีศักดิ์ จันทรสาร (2528 : 87-88) และทัศนีย์ วงศ์เย็น (2538 : 124) ที่พบว่าความสามารถในการพูดหรือมีศิลปะในการพูด เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร

2.12 สร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข

การรู้จักสร้างบรรยากาศให้สถานที่ทำงาน เป็นคุณลักษณะประการหนึ่งของผู้นำ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ของงานจะเกิดจากผู้ร่วมงานเป็นหลัก ถ้าผู้ร่วมงานมีสภาพทั้งทางกายและทางจิตใจพร้อมที่จะเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การสร้าง

บรรยากาศในที่ทำงาน โดยอาจใช้ระบบการพัฒนาคุณภาพงานแบบ 5 ส. ที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน หรือจะเป็นเรื่องของการพัฒนาจิตใจของผู้ร่วมงาน ให้มีสุขภาพจิตที่ดี มีบรรยากาศที่ดีให้เห็นถึงการทำงานที่ดี เช่น มีการยิ้มแย้มแจ่มใส มีการทักทายปราศรัย มีการช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อให้บรรยากาศในสถานที่ทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวรรณ หมื่นตาบุตร (2540 : 64-66) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

3. คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ

3.1 ด้านวิชาการ

3.1.1 มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือมีวุฒิทางบริหารการศึกษา

ระดับการศึกษาหรือวุฒิการศึกษา เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสามารถทางสติปัญญาของบุคคล ถ้าผู้ใดมีระดับการศึกษาสูง จะเป็นที่ยอมรับของสังคมในระดับหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้สูงขึ้นอย่างน้อยระดับปริญญาโท และจะต้องศึกษาให้ตรงกับงานในวิชาชีพที่ตนเองปฏิบัติอยู่ โดยเฉพาะผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารและจัดการภายในเขตพื้นที่การศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ในสาขาวิชาชีพของตน คือสาขาบริหารการศึกษา ถึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา , 2543 : 39) เกี่ยวกับการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา จะต้องมีความสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนด กล่าวคือจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิตทางบริหารการศึกษา (อย่างไรก็ตาม ในอนาคตมีแนวโน้มว่า ควรจะกำหนดให้ผู้บริหารการศึกษา มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางบริหารการศึกษา)

3.1.2 มีความรอบรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สามารถวิเคราะห์ และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาการศึกษาได้

มีความรอบรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สามารถวิเคราะห์ และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาการศึกษาได้ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ยุคของ

โลกาภิวัตน์ ยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้ และรวดเร็วกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ นำมาบูรณาการ ปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับผล การวิจัยของ ทวีศักดิ์ จันทรสาร (2528 : 87-88) ที่พบว่า การมีความรู้อื่น ๆ นอกเหนือจากวิชา ชีพของตนอย่างกว้างขวาง เช่น นิติศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ เป็นคุณลักษณะที่พึง ประสงค์อย่างหนึ่งของผู้บริหารการศึกษา

3.1.3 มีการทำผลงานทางด้านการวิจัย หรือผลงานทางวิชาการ

การทำผลงานทางด้านการวิจัย หรือผลงานทางวิชาการ เป็นสิ่งที่สำคัญ และ จำเป็นต่อผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษามาก ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวความคิดตามพระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 55 วรรคสอง ที่ได้กำหนดให้มีกองทุนส่งเสริมครู คุนอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติครู คุนอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยนัยของ กฎหมาย ต้องการให้บุคลากรทางการศึกษา ซึ่งรวมถึงผู้บริหารงานในเขตพื้นที่การศึกษาด้วย ที่จะพัฒนา ตนเองโดยส่งเสริมให้มีการทำผลงานการวิจัย หรือผลงานทางวิชาการเพื่อสร้างองค์ความรู้ และ นำเอาความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

3.1.4 รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสืบค้นหาข้อมูลและมีการจัด เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า Technology Information หรือเรียกย่อ ๆ ว่า IT มีความสำคัญมากสำหรับการบริหารงาน เพราะสิ่ง ที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานคือ การตัดสินใจ (Decision Making) และการที่จะตัดสินใจได้ อย่างถูกต้องและรวดเร็วได้นั้น ขึ้นอยู่กับข้อมูล และข้อมูลที่จะเรียกหรือนำมาใช้ได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว นั้น จะต้องเป็นข้อมูลที่ถูกรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบด้วยเทคโนโลยีทันสมัยใน ปัจจุบันนี้ก็คือ คอมพิวเตอร์ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 9 มาตรา 65 ที่กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่ เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

3.1.5 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของงานในหน้าที่

การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กร นับว่าจำเป็นสำหรับนักบริหารมืออาชีพ เพราะการรอบรู้ในเรื่องดังกล่าว จะทำให้ การบริหารงานไปสู่เป้าหมายอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภารกิจหลักใหญ่ ๆ 4 ด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ที่ได้กระจายอำนาจการบริหาร งานไปให้ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติคือ ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ ภารกิจเหล่านี้ รวมทั้ง กฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องรู้และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทศนี้ วงศ์เย็น (2538 : 124) ที่พบว่า ความรอบรู้ในภารกิจ สถานศึกษา เป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แนวคิดของ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2532 : 79-80) ที่มีความเห็นว่า ผู้บริหาร จะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงานและงานในหน้าที่ และสุวรรณ หมื่น ตาบุตร (2540 : 64-66) ยังมีแนวความคิดสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพจะต้อง เป็นผู้มีความรู้ เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงาน

3.1.6 มีการศึกษาหาความรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทันทีกับ สภาวะในปัจจุบัน

การศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทันกับสภาวะปัจจุบัน เป็น คุณลักษณะอย่างหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ เพราะปัจจุบันทั้งสังคมโลกและสังคม ไทย มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้อมูลข่าวสารมีการปรับเปลี่ยนและเคลื่อนไหวเป็นไป อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องติดตามหาความรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ อย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ทิศทางหรือแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารในเขตพื้นที่การ ศึกษาจะต้องขวนขวาย หาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สมดังเจตนารมณ์ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 8 (1) ที่ต้องการให้ประชาชนได้รับการ ศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิตและสอดคล้องกับผลการวิจัยของทวิศักดิ์ จันทรสาร (2528 : 87-88) และทศนี้ วงศ์เย็น (2538 : 124) ที่พบว่า การรักการศึกษาค้นคว้า และติดตามความก้าวหน้า ทางวิชาการ การทันต่อเหตุการณ์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา

3.1.7 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

การมีความรู้ความเข้าใจ หรือมีความคิดหลักการ (Concept) เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีการปรับเปลี่ยนในเรื่องของกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งจะมีผลต่อการปรับปรุงหลักสูตร การกำหนดให้มีหลักสูตรกลาง หลักสูตรท้องถิ่น การส่งเสริมให้ ท้องถิ่นคิดและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเอง โดยให้ระดมความคิดจากชุมชนเช่น ภูมิปัญญา ท้องถิ่น เข้ามาร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น สิ่งดังกล่าวนี้ จำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารสูงสุดในเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการพัฒนาหลักสูตรเป็นอย่างดี เพื่อจะได้เป็นตัวหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรให้แก่บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทวีศักดิ์ จันทรสาร (2528 : 87-88) ที่พบว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตร

3.1.8 ส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องการติดตามงาน การประเมินผลงาน และการรายงานผล

การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับเรื่องการติดตามงาน การประเมินผลงาน และการรายงานผล นับว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ เนื่องจากขั้นตอนในการติดตามผลงานจะเป็นตัวสะท้อนให้ผู้บริหารเห็นได้ว่างานที่ได้ปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นในเรื่องของคุณภาพการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 47 ที่กำหนดว่า ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก การที่จะทำให้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาบังเกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้น ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องของการติดตามงาน การประเมินผล และการรายงานผลงาน

3.2 ความสามารถในการบริหารงาน

3.2.1 มีความสามารถในการตัดสินใจและสั่งการ โดยมีข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องมาประกอบในการคิดการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

ความสามารถในการตัดสินใจและสั่งการโดยมีข้อมูลที่ถูกต้อง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง นับว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะว่าการทำงานทุกระดับย่อมต้องมีการตัดสินใจทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดก็ตาม การตัดสินใจคงจะต้องเลือกวิธีดำเนินการหรือทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด ภายใต้พื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 194) ที่พบว่า การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วน โดยความเห็นของผู้ร่วมงานเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 293-296) และ Chiselli (1971 : 39-94) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะด้านการตัดสินใจวิเศษยิ่งสั่งการเป็นความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร

3.2.2 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน โดยยึดความถูกต้องและเที่ยงธรรม

การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน โดยยึดความถูกต้อง เป็นคุณลักษณะหนึ่งในด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารมืออาชีพ ปัญหาในการทำงานแต่ละวัน เป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นเสมอ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เข้ามาสนับสนุนการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น มาเป็นคณะกรรมการในเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการในโรงเรียนต่าง ๆ เป็นผู้จัดการการศึกษาเอง เช่น Home School ดังนั้น เมื่อบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะอยู่ในวงการศึกษา หรืออยู่นอกวงการศึกษา เมื่อเข้ามาทำงานร่วมกัน ก็จะทำให้เกิดปัญหาขึ้นในการทำงาน การแก้ไขปัญหาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และมีความจำเป็นที่ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 127-139) และทัศนวิงศ์ยีน (2538 : 124) ที่พบว่า การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะด้านทักษะการบริหารงานของ ผู้บริหารการศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Mintzberg (1973 : 27-28) ที่กล่าวว่า การมีทักษะแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นทักษะในการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

3.2.3 มีความสามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรได้

ความสามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนา องค์กร เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งตามหลักการบริหาร จะพบว่ากระบวนการบริหาร แบ่งเป็น 3 ส่วน ที่สำคัญคือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการติดตามประเมินผลงาน เมื่อประเมินผลแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญส่วนหนึ่งก็คือ จะต้องนำผลการประเมินผล ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อที่จะทราบว่าคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนั้นอยู่ในระดับไหน ถ้าไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้บริหารจะได้ใช้ข้อมูลนี้วางแผนพัฒนาให้มีคุณภาพต่อไป

3.2.4 มีการวางแผนและควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพโดยยึดความถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ในการใช้งบประมาณ

การวางแผนและการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นคุณลักษณะทางด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารมืออาชีพอย่างหนึ่ง เพราะในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ที่ได้กระจายอำนาจในเรื่องของการบริหารงบประมาณลงไปในพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารในพื้นที่การศึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์ความสามารถในการบริหารและจัดการกับงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ มีความถูกต้องโปร่งใส โดยให้ผลประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชนมากที่สุด

3.2.5 มีความสามารถในการระดมเงินทุนจากแหล่งอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินงบประมาณ มาใช้ในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมได้

ความสามารถในการระดมเงินทุนจากแหล่งอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินงบประมาณแผ่นดิน มาใช้พัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม นับว่าเป็นคุณลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีการกำหนดประเด็นหลายอย่างที่รัฐบาลจะต้องรับผิดชอบในเรื่องของงบประมาณ มาเพื่อสนับสนุนในการจัดการศึกษา เช่น มาตรา 10 ที่ระบุว่า ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย หรือ มาตรา 61 ที่ระบุว่า ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ

ชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ตามความเหมาะสมและความจำเป็น เป็น ต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่ง ที่รัฐจะต้องหาเงินมาเพื่ออุดหนุนการศึกษาให้กับกิจการดังกล่าว และปัจจุบันนี้ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ การที่ผู้บริหารในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะคอยรอรับเงินจากรัฐแต่ฝ่ายเดียวคงไม่เพียงพอ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการระดมเงินทุนต่าง ๆ นอกจากเงินของรัฐที่มีอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษา หรือที่อื่นมาช่วยในการพัฒนางานด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เช่น ดำเนินการจัดตั้งเงินกองทุนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา โดยขอรับการสนับสนุนจากภาคเอกชนและประชาชนทุกฝ่าย

3.2.6 มีความสามารถในการจัดอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้ถูกสุขลักษณะและเอื้อต่อการทำงานและให้บริการชุมชน

ความสามารถในการจัดอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้ถูกสุขลักษณะและการเอื้อต่อการทำงานและให้บริการชุมชน เป็นอีกคุณลักษณะหนึ่ง que ผู้บริหารมีอาชีพอจะ ต้องมี เพราะว่่าสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยเสริมที่ช่วยให้การทำงานดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานร่วมกับองค์กรชุมชนต่าง ๆ หรือสถานศึกษาต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้เขตพื้นที่การศึกษา การอำนวยความสะดวกและให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และเหมาะสม นับว่าเป็นฝีมือที่ท้าทายความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.7 มีความสามารถในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญที่จะต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

มีความสามารถในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญที่จะต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นเรื่องที่จะต้องจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ประกอบกับในช่วงของการปฏิรูปการศึกษา ที่จะต้องให้บุคลากรต่าง ๆ มีความรู้ ความเข้าใจ ในแนวทางปฏิรูปการศึกษา อันจะส่งผลให้การปฏิรูปการศึกษาบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจึงนับว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรวุฒ บัณฑิต (2540 : 25-28) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลไปพร้อมกับความสำเร็จของงานเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมกับผู้นำในยุคปฏิรูปการศึกษา

3.2.8 มีทักษะในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน

การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของคน เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคล เป็นทฤษฎีหนึ่งในหลักการบริหารบุคคล ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “ Put the right man on the right job “ เนื่องจากการบริหารงานในองค์กร โดยเฉพาอย่างยิ่งในเขตพื้นที่การศึกษา จะมีภารกิจความรับผิดชอบของผู้บริหารในเขตพื้นที่ศึกษานั้นมากมาย เกินกว่าที่ผู้บริหารจะปฏิบัติเองได้ การมอบหมายงาน (Delegation) ให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจึงมีความจำเป็นมาก แต่ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถกับงาน ความมีอิสระในการทำงานและอำนาจตัดสินใจบางเรื่องในความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 40-47) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยที่จะปฏิบัติงาน

3.2.9 มีทักษะในการสอนงานให้ผู้อื่นได้ โดยให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ดำเนินการ

ทักษะในการสอนงานให้ผู้อื่นได้ โดยให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่ดำเนินการ เป็นศิลปะอย่างหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนได้ในฐานะที่เป็นนาย คือ เป็นผู้บังคับบัญชา และสามารถเป็นทั้งครู คือ ผู้สอนงาน เพราะว่าการสอนงานเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่พึงปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ในการทำงานร่วมกันอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2528 : 27-30) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่ที่ดีต้องมีความเป็นผู้นำ และสอนคนอื่นได้ นั่นคือ ควรจะเป็นทั้งนายและครู

3.2.10 มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการจัดตั้งจัดสรร และบริหารงบประมาณ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การมีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์การจัดตั้ง จัดสรร และบริหารงบประมาณ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นับว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ เพราะในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 กระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จะต้องกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ ไปที่เขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ

เกี่ยวกับการวิเคราะห์ สังเคราะห์ งบประมาณได้เป็นอย่างดี เช่น ในกรณีโรงเรียนเสนอขอจัดตั้ง งบประมาณมายังเขตพื้นที่การศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาจะต้องวิเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะเสนอไปยังหน่วยเหนือ หรือกรณีหน่วยเหนือจัดสรรงบประมาณไปให้เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป โดยยกให้ไปเป็นก้อนเม็ดเงิน ซึ่งกรณีนี้ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีความเข้าใจและสามารถที่จะทำงานบริหารงบประมาณ พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณไปให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในเขตพื้นที่การศึกษาได้

3.2.11 มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ

ความสามารถในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ เพราะตัวโครงการก็คือ การแปลงนโยบายของหน่วยเหนือที่ดี ของตนเองที่ดี ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายนั้น ๆ ดังนั้น เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้เสนอโครงการมาให้เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาและอนุมัติโครงการ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องสามารถทำการวิเคราะห์ให้ได้ว่า โครงการนั้น ๆ มีความจำเป็นเร่งด่วนขนาดไหน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยแค่ไหน และผลประโยชน์ที่จะได้รับคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร นี่คือการพิสูจน์ฝีมือของผู้บริหารมืออาชีพ

3.2.12 มีความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายและกำหนดนโยบายได้

ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายและกำหนดนโยบาย เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ เพราะนโยบาย (Policy) ก็คือ แนวทางที่ต้องทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือพัฒนางานใดงานหนึ่ง ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะเห็นว่าหน่วยงานในส่วนกลาง เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานนี้มีหน้าที่หลักส่วนหนึ่งก็คือ การกำหนดนโยบาย และก็แจ้งนโยบายที่กำหนดไว้ไปให้หน่วยปฏิบัติก็คือ เขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น เขตพื้นที่การศึกษา จะต้องสามารถวิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือได้ เมื่อวิเคราะห์ได้แล้วก็สามารถกำหนดเป็นนโยบายของตนเอง เพื่อให้เกิดผลไปสู่การปฏิบัติโดยให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ สิ่งเหล่านี้จึงถือว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจักรพรรดิ วะทา (2538 : 127 –139) และวิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 194) ที่พบว่า ความหมายในการวิเคราะห์และสังเคราะห์นโยบาย กำหนดนโยบาย แผนงาน และวัตถุประสงค์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา

3.2.13 รู้จักบริหาร และจัดการเรื่องเวลาได้อย่างเหมาะสมทั้งเรื่องงาน และคน ในการไปพบปะคนอื่น หรือให้คนอื่นมาพบ และต้องเป็นคนมีวินัยเชื่อถือตรงต่อเวลาด้วย

การรู้จักบริหารและการจัดการกับเวลา เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญประการหนึ่งของผู้นำ ซึ่งในหลักการบริหารงานแล้ว จะมีทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึงในเรื่องการบริหารเวลา ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Time Management การบริหารเวลาเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะพิสูจน์ฝีมือของผู้บริหารว่า ทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ คือต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และประหยัดทั้งเงินและเวลาด้วย จึงจะถือว่าเป็นการทำงานแบบผู้บริหารมืออาชีพ ในขณะที่เดียวกัน ในแนวทางปฏิรูปการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนใหม่ ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา ต้องปฏิบัติภารกิจค่อนข้างมาก ที่จะต้องคิดเร็ว ทำเร็ว มีการวางแผนในเรื่องของเวลาได้อย่างยอดเยี่ยม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 27-30) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบคุณลักษณะหนึ่งก็คือ เป็นคนทำงานตรงต่อเวลาและสม่ำเสมอ

3.2.14 มีความสามารถในการนำการประชุมได้

การมีความสามารถในการนำการประชุม เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร การนำการประชุม เป็นการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน โดยใช้เทคนิคดึงความคิดของคนอื่น ๆ ออกมา และนำความคิดต่าง ๆ มาประเมินเข้าด้วยกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องพบปะ และเป็นผู้นำการประชุมในโอกาสต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีทักษะในการนำการประชุม ซึ่งเป็นศิลปะในการสื่อสารอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 127-139) ที่พบว่า ความสามารถในการดำเนินการประชุม เป็นทักษะการบริหารงานที่สำคัญของผู้บริหาร

3.2.15 มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้องทั้งการพูดและการเขียน

ความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้องทั้งการพูดและการเขียน ซึ่งถือว่าเป็นทักษะทางการสื่อสารของผู้บริหารจะต้องมี เพราะนอกจากจะเป็นเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของไทยแล้ว ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีการกิจที่จะต้องใช้ทักษะดังกล่าวในการปฏิบัติงานมากมาย โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้การตัดสินใจ สั่งการ ทั้งทางตรงคือ การสั่งด้วยคำพูดหรือวาจา และทางอ้อมคือการสั่งด้วยการเขียน ถ้าผู้บริหารมีความสามารถทางทักษะการสื่อสารเหล่านี้ดี ก็จะทำให้เกิดการปฏิบัติที่ตรงกัน สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ประสงค์ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จักรพรรดิ วิชา (2538 : 127-139) ที่พบว่า ความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้ดีทั้งการพูดและการเขียน เป็นทักษะทางการบริหารที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา

3.2.16 มีความสามารถในการใช้ภาษาสากลในการสื่อสารได้

ความสามารถในการใช้ภาษาสากล ในการสื่อสารได้ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ในขณะที่ประเทศไทยกำลังปรับเปลี่ยนเข้าสู่ความเป็นสากล เพื่อการแข่งขันในด้านต่าง ๆ เช่น การค้าขาย การแข่งขันความเป็นเลิศทางวิชาการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 1 มาตรา 7 ที่ระบุว่า “ ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย..... รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล “ จะเห็นได้ว่าการที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้เป็นสากลเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารการศึกษาของไทยจะต้องเป็นแบบอย่างในเรื่องของการมีความรู้สากล คือจะต้องสามารถใช้ภาษาสากลในการสื่อสารได้

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาคูณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยจึงจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้จัดทำโครงสร้างองค์กรไว้ และเป็นประโยชน์ต่อผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรงอีกทางหนึ่ง ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิจัยมาเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานบุคคล

ผลการวิจัยมีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น จึงขอเสนอแนะหน่วยงานและบุคคลดังกล่าว คือ

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยราชการส่วนกลาง ตามการจัดโครงสร้างองค์กร และการแบ่งงานที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้จัดทำไว้ก่อนที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไปนั้น เมื่อดูตามสายบังคับบัญชาแล้ว จะเห็นว่าสำนักงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา จะอยู่ภายใต้สังกัดของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งในอนาคตการพิจารณาคัดเลือกบรรจุและแต่งตั้ง ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา จะเป็น หน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น การ คัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ควรพิจารณาคุณลักษณะที่พึงประสงค์บางประการที่ได้รับจาก ผลการวิจัย เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกตำแหน่งดังกล่าวต่อไป

1.2 สถาบันพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา

สถาบันพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นองค์กรอิสระใหม่ ตาม โครงสร้างที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้จัดทำขึ้น เดิมองค์กรนี้มีชื่อว่า สถาบันพัฒนาผู้บริหาร การศึกษา สถาบันพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งรวมถึง ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาด้วย ดังนั้น สถาบันพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ควร พิจารณานำคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาที่ค้นพบจากการวิจัยนี้ไปเป็นข้อมูล ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึ กอบรมผู้บริหารการศึกษาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

1.3 ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่ การศึกษา

ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ควรใช้ข้อมูลที่ค้นพบจากการวิจัย เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงคุณลักษณะของตนเอง ไม่ ว่าจะเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ หรือด้านความรู้ความสามารถ และ ควรพิจารณาประยุกต์ใช้ผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงผู้ได้บังคับบัญชา เช่น รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ให้มี คุณลักษณะที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไปนี้มีดังนี้

2.1 การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิควิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในการวิจัยต่อไปควรดำเนินการโดยใช้เทคนิควิธีการอื่น ๆ เช่น เทคนิคเดลไฟ (Delphi Technique) เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2 ควรดำเนินการวิจัยเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ซึ่งจะทำให้เกิดการศึกษเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และควรดำเนินการวิจัยเพื่อค้นหาว่าคุณลักษณะด้านใดของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานมากน้อยต่างกันอย่างไร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กวี วงศ์พุ่ม ภาวะผู้นำ (Leadership). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: พี.เค. อินเทอร์เน็ต, 2539.

ก่อ สวัสดิพานิชย์. วัยรุ่นและการปรับปรุงบุคลิกภาพ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: เศรษฐ์การพิมพ์, 2535.

กิติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. ศึกษิตแห่งศตวรรษที่ 21 : แนวคิดปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ส. เอเชีย เพรส (1989) , 2539.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค , 2542.

คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. รายงานวิจัย เรื่อง การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สายงานบริหาร การประถมศึกษา สายงานบริหารการศึกษา และสายงานบริหารการมัธยมศึกษา. เอกสารทางวิชาการ อันดับที่ 10/2539 ส่วนวิจัยและพัฒนา สำนักนโยบายและระบบบริหารงานบุคคล, 2539.

จักรพรรดิ วัฒนา. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1995-2005). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทระดับบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.

ดนัย เทียนพุ่ม. มุมมองที่ทำทายนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

ทวีศักดิ์ จันทรสาร. ความคิดเห็นของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการศึกษาจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทระดับบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

ทศนี วงศ์เย็น. การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทระดับบัณฑิต ภาควิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **บนเส้นทางสู่นักบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อเนกศิลป์, 2525.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อเนกศิลป์, 2525.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทการพิมพ์, 2534.
- นพแสน สมยานนทกุล. **ครูใหญ่ที่ดี**. **มิตรครู**. 21 (กรกฎาคม 2521) : 16.
- นิพนธ์ ศศิธร. **การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์เกษตร, 2525.
- บันลือ พุกกะวัน. **การนิเทศภายในโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- บุญยรงค์ นิลวงศ์. **หัวข้อหลักการบริหารทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สี่ไทย, 2537.
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. **108 ปัญหาปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: แอล ที เพรส, 2543.
- ประกอบ คูปรัตน์. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง การบริหารวิชาการในสหัสวรรษใหม่ วันที่ 18 ธันวาคม 2542 ณ ห้องประชุมองค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ กรุงเทพมหานคร, 2542. (อัดสำเนา)
- ประถม แสงสว่าง. **รายงานวิจัย เรื่อง ลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานมูลนิธิหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ, 2524.
- ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจिनสมาจาร. **หลักการบริหารการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: พิกัดอักษร, 2527.
- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. **สำนักนโยบายและแผนฯ. การศึกษาตัวแปรเพื่อกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2542.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, 2531.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, 2539.
- พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2524.
- พระมหาอดิสร ธีรสีโส. **คุณธรรมสำหรับครู**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2540.
- พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ). **หน้าที่ของคน(ฉบับสมบูรณ์)**. เรียบเรียงโดย เขมกะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, 2543.

- พัฒนาผู้บริหารการศึกษา,สถาบัน. เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารการศึกษา “ **คุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา,**(อัดสำเนา)2544.
- พิสิทธิ์ สารวิจิตร. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาดตนเอง.** กรุงเทพมหานคร: พงษ์เจริญการพิมพ์, 2524.
- ไพฑูรย์ สิ้นลาวัฒน์. บทนำ : ปฏิรูปการศึกษาครั้งที่สอง : ก้าวแรกเริ่มต้นแล้วแต่เส้นทางยังอีกยาวไกล. ในไพฑูรย์ สิ้นลาวัฒน์ (บรรณาธิการ), **ปฏิรูปการศึกษาแนวคิดและหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542,** หน้า 9 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เดือนตุลา, 2543.
- ภิญญา สาทร. **หลักบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภา, 2526.
- เมธี ปิรันธนานนท์. **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: พัทธอักษร, 2525.
- โยธิน แสงวดี. การสนทนากลุ่ม. ในสมหวัง พิธิยานุวัฒน์(บรรณาธิการ), **รวมบทความทางวิธีวิทยาการวิจัย เล่ม 2,** หน้า 143-145. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2541.
- ลัดดา เสนาวงษ์. **ความเป็นครู.** กรุงเทพมหานคร: พิเศษการพิมพ์, 2532.
- เลขาธิการครุสภา,สำนักงาน. **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ของครุสภา 2540.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว,2542.
- เลขา ปิยะอัจฉริยะ. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ วันที่ 25 พฤศจิกายน 2542 ณ ห้องประชุมนานาชาติ 1 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2542.(อัดสำเนา)
- วัชรีย์ ทรัพย์มี. **บุคลิกภาพของครูแนะแนวที่พึงปรารถนาจากการลำดับของนักเรียน.** วิทยการวิจัย. ธันวาคม, 2523.
- วิทยา เทพยา. **มนุษย์สัมพันธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แพร่วิทยาอินเตอร์เนชั่นแนล , 2520.
- วิจิตร วรุตบางกูรและคณะ. **การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.** สมุทรปราการ: โรงพิมพ์ชนิษฐการพิมพ์, 2523.
- วิจิตร วรุตบางกูร. **ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. (อัดสำเนา)
- วิจิตร ศรีสอ้าน. **เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องมองปฏิรูปการศึกษาตามภารกิจ สปศ.** วันที่ 4 สิงหาคม 2543 ณ ห้องประชุมกรมประชาสัมพันธ์ กรุงเทพมหานคร,2543. (อัดสำเนา)
- วิเชียร ชิวพิมาย. **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน**

- ประถมศึกษา** สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ศิริพร พงศ์วิโรจน์. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: เอดิสัน เพรส
 โปรดักส์, 2536.
- ศิริวรรณ ลัญชานนท์. **การจัดการสำนักงาน**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
 วิโรฒ บางเขน, 2525.
- ศึกษาธิการแห่งประเทศไทย, สมาคม. **คู่มือการปฏิบัติงานและเตรียมสอบเลื่อนระดับ
 ตำแหน่งของข้าราชการ**. กรุงเทพมหานคร: ธนพร, 2536.
- สง่า ไพธิวัง และ ระวีวรรณ เสวตามร. **เทคนิคและการประสานงานและการสร้าง
 มนุษย์สัมพันธ์**. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2525.
- สมาน อัครภูมิ. **รายงานการวิจัย เรื่อง การบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การ
 ศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอังกฤษ**. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์
 พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2543.
- สมบุญ วรรณภพ. **หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
 บรรณกิจ, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2513.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **หลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทย
 วัฒนาพานิช, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **หลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทย
 วัฒนาพานิช, 2523.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,
 2526.
- สุเมธ แสงนิ่มนวล. **ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
 สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์, 2540.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. **ประมวลสาระชุดวิชา การวิจัยการบริหารการศึกษา
 หน่วยที่ 8 – 9**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- สุรพล บัวพิมพ์. **การพัฒนาผู้นำเพื่อการปรับเปลี่ยนระบบโรงเรียน: อุปนิสัยใหม่ของจิต
 วิญญาณและหัวใจ**. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
 เชียงใหม่, 2540.
- สุวรรณ หมิ่นตาบุตร. **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียน**

ประถมศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุช
บัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.

อรุณ รัถธรรม. **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

อรุณ รัถธรรม. **มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: ป.สัมพันธ์พาณิชย์, 2527.

อาภา ภมรบุตร. **จิตวิทยาในการปกครอง.** กรุงเทพมหานคร: โพธิ์สามต้นการพิมพ์, 2516.

อุทัย บุญประเสริฐ. **รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.**

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538.

ภาษาอังกฤษ

Allport, G. **Personality : A Psychological Interpretation.** New York: John Wiley and Son, 1967.

Chiselli, E.E. **Exploration in Managerial Talent.** Pacific Palisades, California : Goodyear Publishing Company, 1971.

Gannon, M.J. **Management. An integrated framework.** 2 nd ed. Boston : Little Brown and Company, 1982.

Glueck, W. F., **Management.** Hinsdale, Illinois: The dryden Press, 1977.

Hoy, W. K., miskel, C. **Educational Administration : Theory, Research, Practice.** 4 th ed. New York: Mc Graw – Hill, 991.

Katz, R. L. Skill of an Effectiveness Administrator. **Harvard Business Review.** January – February, 1955.

Kreitton, B. W. **Leadership for action in rural communities.** Illinois: Interstate, 1960.

Mintzberg, H. **The nurture of managerial work.** New York: Harper & Row, 1973.

Pellegrino, J.W. and Varnhagan, C.K." Abilities and Aptitudes," in the in **The international Encyclopedia of Education : Research and Studies.** Oxford :pergamon press, 1985.

Sergiovanni, T.J. and Others. **Educational Governance and Administration.** 2nd ed. Englewood cliffs, New Jersey : prentice – Hall., 1987.

Shane, H.G. and W.A. Yarch. **Creative school Administration.** New York: Henry holt company, 1957.

Stadt, R. W., and Others. **Managing career Education programs.** Englewood cliffs, NJ : Prentice – Hall, 1973.

Stogdill, R. M. **Handbook of leadership : A survey of theory and research.** New York: The free press, 1974.

Trewata, R. L. **Management.** Plano, Texas: Business Publications, 1982.

Webster' s Third New International . USA: Merriam – Webster., 1986.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้านระบบบริหารการศึกษา

1. มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษา
2. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวกับระบบบริหารและจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานการศึกษาส่วนท้องถิ่น สถาบันอุดมศึกษา สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และองค์การวิชาชีพครู

หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้านระบบบริหารบุคคล

1. มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษา
2. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารงานบุคคลในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า

หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหารสถานศึกษา

1. มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษา
2. มีประสบการณ์ด้านบริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
3. เป็นผู้บริหารในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรมอาชีวศึกษา และกรมการศึกษานอกโรงเรียน
4. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นหรือเคยมีผลงานดีเด่นด้านใดด้านหนึ่ง เช่น เป็นผู้บริหารดีเด่น หรือโรงเรียนได้รับรางวัลดีเด่นประเภทใดประเภทหนึ่ง เป็นต้น

หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

1. มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษา
2. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในระดับท้องถิ่นมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
3. เป็นหน่วยงานที่ได้รับหรือเคยได้รับรางวัลดีเด่นทางการบริหารจากการประเมินผลของหน่วยงานของรัฐ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ ภาควิชาบริหารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐธินา คุปรัตน์ ภาควิชาบริหารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. นายวิเชียร ประยูรชาติ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 8
กองมาตรฐานตำแหน่ง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ
4. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก นักวิชาการศึกษา 7
สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
กระทรวงศึกษาธิการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม
เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2544

1. ดร.จักรพรรดิ วัฒนา ตำแหน่งรองเลขาธิการคุรุสภา สังกัดสำนักงานเลขาธิการ
คุรุสภา
2. นายเสรี บุญญากาศ ตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สังกัด
กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
3. นางสุนันทา รัตนกรไพบุลย์ ตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนพัฒนาโครงสร้างระบบ
งาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ
4. นางพริ้งพราย สุฟโปฏก ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนไผทอุดมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ
5. นายวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนโชคชัยพัฒนา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ
6. นายสามารถ ผดุงเกษมคง ศึกษาธิการอำเภอบางพลี
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรปราการ กระทรวงศึกษาธิการ
7. นายอุดมศักดิ์ นาคี ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายทดสอบและประเมินผล
สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
8. นายประสิทธิ์ เขียวศรี ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายกลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
9. นางสาวกัลยา ศุภศิริ ตำแหน่ง บุคลากร 7 ว กลุ่มพัฒนาระบบและโครงสร้าง
กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
10. นางจันทนา เลือดกรุงศรี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนัก
นโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ
ช่วยปฏิบัติงานในกลุ่มงานการจัดโครงสร้าง องค์กรและการแบ่งส่วนงาน สังกัดสำนักงานปฏิรูปการศึกษา
11. นางจันทน์ แจ่มจันทรวงศ์ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษา
กรุงเทพมหานคร กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
12. นายดิเรก วรรณเศียร ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนรังกวามอนุสรณ์
กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
13. นายเฉลิมพล หาญกล้า ตำแหน่ง อาจารย์ 2 ระดับ 6 สถาบันราชภัฏเทพสตรี
สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบขั้นสุดท้าย
ระหว่างวันที่ 5 – 9 เมษายน 2544

1. ดร.จักรพรรดิ วัฒนา ตำแหน่งรองเลขาธิการคุรุสภา สังกัดสำนักงานเลขาธิการ
คุรุสภา
2. นายวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนโชคชัยพัฒนา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ
3. นายอุดมศักดิ์ นาคี ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายทดสอบและประเมินผล
สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
แนวทางการสนทนากลุ่ม
เครื่องมือการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวทางการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง

การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา
ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา

.....

คำแนะนำ

1. ขอความกรุณาอ่านเอกสารประกอบการสนทนาที่แนบมา เพื่อที่จะได้นำไปแสดงความคิดเห็นในการร่วมสนทนากลุ่ม ในวันพฤหัสบดีที่ 22 กุมภาพันธ์ 2544 เวลา 13.00 น. – 15.30 น. ณ ห้องประชุมนานาชาติ 1 (ห้อง 405) อาคาร 3 ชั้นที่ 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนเข้าประจำที่ที่กำหนดไว้และแนะนำตนเองพร้อมทั้งเลือกประธานดำเนินการสนทนากลุ่ม สำหรับเลขานุการจะเป็นเจ้าหน้าที่จากคณะผู้วิจัย
3. ประธานดำเนินการให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ตามประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ในแต่ละประเด็นหัวข้อ และสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่ม
4. เลขานุการทำหน้าที่จดบันทึกความคิดเห็นของกลุ่ม พร้อมทั้งทำการบันทึกเทปจนแล้วเสร็จ
5. ให้เลขานุการเก็บรวบรวมเอกสารสรุปพร้อมอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องให้แก่ผู้วิจัย
6. ปิดการสนทนากลุ่ม

สำนักงานวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม

1. ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ควร
มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ ตามร่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ
สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา (เอกสารหมายเลข 1) ท่านเห็น
ด้วยหรือไม่เพราะเหตุใด และควรที่จะเพิ่มเติมในรายละเอียดคุณลักษณะใดบ้าง

.....

.....

.....

2. ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ควร
มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความเป็นผู้นำ ตามร่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ
ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา (เอกสารหมายเลข 1) ท่าน
เห็นด้วยหรือไม่เพราะเหตุใด และควรที่จะเพิ่มเติมในรายละเอียดคุณลักษณะใดบ้าง

.....

.....

.....

3. ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ควรมี
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ความสามารถ ตามร่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ
ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา (เอกสารหมายเลข 1)
ท่านเห็นด้วยหรือไม่เพราะเหตุใด และควรที่จะเพิ่มเติมในรายละเอียดคุณลักษณะใดบ้าง

.....

.....

.....

4. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมอะไรบ้าง

.....

.....

.....

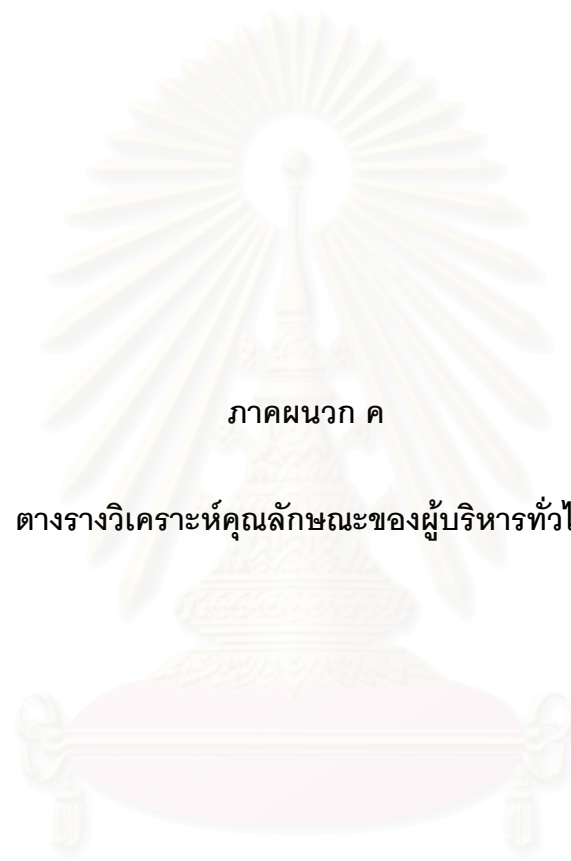
คุณลักษณะความเป็นผู้นำ	ข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p data-bbox="325 356 708 405" style="text-align: center;">คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ</p> <p data-bbox="158 412 863 1823">24. มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี.....</p> <p data-bbox="158 510 863 548">25. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี.....</p> <p data-bbox="158 555 863 593">26. มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงาน.....</p> <p data-bbox="158 600 863 638">27. รู้จักสร้างบรรยากาศในการทำงาน.....</p> <p data-bbox="158 645 863 683">28. มีความสามารถในการสร้างทีมงาน.....</p> <p data-bbox="158 689 863 728">29. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา.....</p> <p data-bbox="158 734 863 828">30. มีความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ.....</p> <p data-bbox="158 835 863 929">31. มีรูปแบบเป็นผู้นำของตนเองและสามารถแสดงบทบาทตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม.....</p> <p data-bbox="158 936 863 974">32. มีวิสัยทัศน์.....</p> <p data-bbox="158 981 863 1019">33. มีอารมณ์ขัน.....</p> <p data-bbox="158 1025 863 1064">34. ความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม.....</p> <p data-bbox="158 1070 863 1108">35. มีการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาควรแก่กรณี.....</p> <p data-bbox="158 1115 863 1153">36. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย.....</p> <p data-bbox="158 1160 863 1198">37. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบาย.....</p> <p data-bbox="158 1205 863 1243">38. มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน.....</p> <p data-bbox="158 1249 863 1288">39. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี.....</p> <p data-bbox="158 1294 863 1388">40. มีความสามารถที่จะนำและสอนผู้อื่นได้ คือ ควรเป็นทั้งนายและครู.....</p> <p data-bbox="158 1395 863 1433">41. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....</p> <p data-bbox="158 1440 863 1478">42. เป็นนักวางแผน.....</p> <p data-bbox="158 1485 863 1523">43. มีฐานะทางเศรษฐกิจดี.....</p> <p data-bbox="158 1529 863 1568">44. มีความเชื่อมั่นในตนเอง.....</p> <p data-bbox="158 1574 863 1612">45. มีความสามารถในการสื่อสาร.....</p> <p data-bbox="158 1619 863 1657">46. เป็นผู้ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน.....</p> <p data-bbox="158 1664 863 1702">47. มีความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา.....</p> <p data-bbox="158 1709 863 1747">48. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ.....</p> <p data-bbox="158 1753 863 1792">49. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด.....</p>	<p data-bbox="901 436 1508 1870">.....</p> <p data-bbox="901 481 1508 519">.....</p> <p data-bbox="901 526 1508 564">.....</p> <p data-bbox="901 571 1508 609">.....</p> <p data-bbox="901 616 1508 654">.....</p> <p data-bbox="901 660 1508 698">.....</p> <p data-bbox="901 705 1508 743">.....</p> <p data-bbox="901 750 1508 788">.....</p> <p data-bbox="901 795 1508 833">.....</p> <p data-bbox="901 840 1508 878">.....</p> <p data-bbox="901 884 1508 922">.....</p> <p data-bbox="901 929 1508 967">.....</p> <p data-bbox="901 974 1508 1012">.....</p> <p data-bbox="901 1019 1508 1057">.....</p> <p data-bbox="901 1064 1508 1102">.....</p> <p data-bbox="901 1108 1508 1146">.....</p> <p data-bbox="901 1153 1508 1191">.....</p> <p data-bbox="901 1198 1508 1236">.....</p> <p data-bbox="901 1243 1508 1281">.....</p> <p data-bbox="901 1288 1508 1326">.....</p> <p data-bbox="901 1332 1508 1370">.....</p> <p data-bbox="901 1377 1508 1415">.....</p> <p data-bbox="901 1422 1508 1460">.....</p> <p data-bbox="901 1467 1508 1505">.....</p> <p data-bbox="901 1512 1508 1550">.....</p> <p data-bbox="901 1556 1508 1594">.....</p> <p data-bbox="901 1601 1508 1639">.....</p> <p data-bbox="901 1646 1508 1684">.....</p> <p data-bbox="901 1691 1508 1729">.....</p> <p data-bbox="901 1736 1508 1774">.....</p> <p data-bbox="901 1780 1508 1818">.....</p> <p data-bbox="901 1825 1508 1863">.....</p>

คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ	ข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p style="text-align: center;">คุณลักษณะด้านวิชาการ</p> <p>50. มีความรู้กว้างขวางทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง</p> <p>51. มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณการเงินและพัสดุ.....</p> <p>52. มีความในการใช้ภาษาถิ่น.....</p> <p>53. เป็นผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้งทั้งทางการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม.....</p> <p>54. มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทและมีคุณวุฒิทางบริหารการ ศึกษา.....</p> <p>55. มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี นวัตกรรมและสื่อทางการศึกษา.....</p> <p>56. มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม.....</p> <p>57. มีความรู้ในเรื่องหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น.....</p> <p>58. มีความรู้หลักธรรมทางศาสนา.....</p> <p>59. มีความรู้ด้านรัฐพิธีและพระราชพิธีต่าง ๆ.....</p> <p>60. มีความรู้ในการกำหนดนโยบายและวางแผน.....</p> <p>61. มีความรู้ในกรณีพิเศษ ตรวจติดตาม ประเมินผล และชี้แนะทาง การศึกษา.....</p> <p>62. มีความรอบรู้การเคลื่อนไหวทางการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p style="text-align: center;">คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน</p> <p>63. มีความสามารถในการตัดสินใจและสั่งการ.....</p> <p>64. มีประสบการณ์ความรู้ ความชำนาญทางการบริหารหรือบริหาร การศึกษา.....</p> <p>65. มีความรู้ความสามารถในการจัดองค์การ.....</p> <p>66. มีความสามารถในการประสานงาน.....</p> <p>67. มีความสามารถในการกำหนดนโยบาย.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ	ข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน(ต่อ)</p> <p>68. มีความสามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน....</p> <p>69. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน.....</p> <p>70. มีความสามารถในการประสานความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและหน่วยงานอื่นๆ.....</p> <p>71. มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ....</p> <p>72. มีความสามารถในการดำเนินการประชุม.....</p> <p>73. มีความสามารถในการนำหลักการและทฤษฎีทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน.....</p> <p>74. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงาน.....</p> <p>75. มีความสามารถในการจัดทำแผนงานหรือโครงการได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม.....</p> <p>76. มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้.....</p> <p>77. มีความสามารถในการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผลและรายงานผล.....</p> <p>78. มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ดีทั้งการพูดและการเขียน.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
ผู้วิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ(ด้านร่างกาย)

คุณลักษณะ	ที่มา												
	อากาศ	สมพงศ์	วัชรี	ประหยัด	กิตพันธ์	บันลือ	ศิริพร	นพพงษ์	จักรพรรดิ	เสนาะ	ศิริวรรณ	พิสิทธิ์	สง่า
ด้านร่างกาย													
1.ร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง	/	/		/	/	/			/		/		/
2.การแต่งกายเหมาะสม เรียบร้อย	/		/	/		/	/	/	/			/	/
3.กริยา ท่าทาง วาจา	/			/		/		/					
4.มีมารยาทในการเข้า สังคม						/	/	/		/			/
5.มีความสดชื่น ร่าเริง แจ่มใส									/				
6.มีความสะอาด ประณีต เรียบร้อย									/				
7.มีความคล่องแคล่ว ว่องไว										/			/
8.มีความสุภาพอ่อนโยน											/	/	

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คุณลักษณะ	ที่มา												
	อากาศ	สมพงษ์	วัชรวิ	ประหยัด	กิตติพันธ์	บันลือ	ศิริพร	นพพงษ์	จักรพรรดิ	เสนาะ	ศิริวรรณ	พิสิทธิ์	สง่า
ด้านร่างกาย													
9.มีน้ำเสียงและคำพูดมีความไพเราะและสุภาพ											/		
10.มีความสงบเสงี่ยม											/		
11.ใช้คำพูดเหมาะสมตามกาลเทศะ											/		

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ(ด้านคุณธรรม)

คุณลักษณะ	ที่มา														
	สง่า	พิสิทธิ	ศิริวรรณ	เสนาะ	สมพงศ์	พินิจ	ฉลอง	दनัย	จักรพรรดิ	ประกอบ	เลขา	ก.ค.	พนัส	stogdill	kreitton
ด้านคุณธรรม															
1.มีความอดทน อดกลั้น	/	/						/	/						
2.รู้จักประนีประนอม	/							/	/	/					
3.มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	/				/		/								
4.มีความซื่อสัตย์		/	/		/	/	/								
5.มีความยุติธรรม		/			/		/								
6.ควบคุมอารมณ์		/	/	/		/			/	/		/	/	/	/
7.เป็นคนตรงต่อเวลา			/	/	/										
8.ไม่เห็นแก่ตัว									/						
9.มีความรับผิดชอบ						/	/	/	/						

คุณลักษณะ	ที่มา														
	สง่า	พิสิทธิ	ศิริวรรณ	เสนาะ	สมพงศ์	พินิจ	ฉลอง	दनัย	จักรพรรดิ	ประกอบ	เลขา	ก.ค.	พนัส	stogdill	kreitton
ด้านคุณธรรม					/		/		/						
10.มีความขยัน หมั่นเพียร															
11.มีเหตุผลมีน้ำใจเป็นนักกีฬา									/						
12.ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา					/		/				/				

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป
คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

คุณลักษณะ	ที่มา										
	สมพงษ์	วิจิตร	เสริมศักดิ์	นิพนธ์	ยงยุทธ์	ภิญโญ	กิตพันธ์	กิติ	สุรพล	stadt	stogdi II
ด้านความเป็นผู้นำ											
1.มีความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม		/									
2.มีมนุษยสัมพันธ์ดี		/			/		/			/	
3.มีความสามารถเข้ากับบุคคลอื่นและผู้ร่วมงานได้		/									
4.กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน			/				/	/			
5.ให้การยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาควรแก่กรณี			/								
6.ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงและปลอดภัย			/								
7.ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ			/								
8.ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน			/								
9.ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน			/								
10.มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด			/	/	/	/	/			/	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คุณลักษณะ	ที่มา										
	สมพงษ์	วิจิตร	เสริมศักดิ์	นิพนธ์	ยงยุทธ์	ภิญโญ	กิตติพันธ์	กิติ	สุรพล	stadt	stogdi II
ด้านความเป็นผู้นำ											
11.มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ นั่นคือควรจะเป็นทั้งนายและครู			/								
12.มีอารมณ์ขัน				/			/				
13.เป็นนักสร้างสรรค์					/						
14.เป็นนักวางแผน					/						
15.เป็นนักแก้ปัญหา					/						
16.มีความสามารถจูงใจคน						/	/				
17.มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์							/	/	/		/
18.มีความเชื่อมั่นในตนเอง							/				/
19.เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา							/				
20.ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้า							/				
21.เป็นผู้ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน							/				
22.เป็นผู้ที่กลุ่มยอมรับ							/				
23.มีความสามารถสร้างความเป็นหมู่คณะ							/				

คุณลักษณะ	ที่มา										
	สมพงษ์	วิจิตร	เสริมศักดิ์	นิพนธ์	ยงยุทธ์	ภิญโญ	กิติพันธ์	กิติ	สุรพล	stadt	stogdill
ด้านความเป็นผู้นำ											
24.เป็นผู้เตรียมและสร้างโอกาส									/		
25.เป็นผู้สร้างพลังจากความร่วมมือและสร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน									/		
26.เป็นผู้กล้าที่จะเสี่ยง									/	/	/
27.เป็นผู้ตามที่ดีเช่นเดียวกับผู้นำที่ดี									/		
28.ใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ									/		
29.ส่งเสริมทัศนที่ยาวไกล									/		
30.เป็นนักแสวงหาทรัพยากร									/		
31.ใช้ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง									/		
32.เป็นผู้สร้างความมั่นคงในการเปลี่ยนแปลง									/		
33.พัฒนาบุคคลไปพร้อมกับความสำเร็จของงาน									/		
34.มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ										/	
35.มีความสามารถที่จะสานพลังทั้งหลายเพื่อทำงานให้สำเร็จ										/	

ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป
คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ(ด้านวิชาการ)

คุณลักษณะ	ที่มา											
	จักรพรรดิ	ทวิศักดิ์	ทีศนิย์	วิเชียร	दनัย	ก.ค.	พนัส	สมพงษ์	ภิญโญ	กิติพันธ์	กิติ	Noite
ด้านวิชาการ												
1. เป็นผู้ที่ทันสมัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ขวนขวาย หาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	/	/										
2. มีความรู้กว้างขวางทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ระเบียบและพิธีการต่างๆ	/											
3. มีการแสวงหาความรู้ข้อมูลใหม่ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต	/											
4. เป็นผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้งทั้งทางการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	/											
5. มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านบริหาร การศึกษา	/											
6. มีความรู้ด้านอื่นๆ นอกเหนือจากด้านวิชาชีพ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง ฯลฯ		/										
7. มีความรู้ในเรื่องหลักสูตร		/										

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คุณลักษณะ	ที่มา											
	จักรพรรดิ	ทวิศักรดี	ทีศนิย์	วิเชียร	दनัย	ก.ค.	พนัส	สมพงศ์	ภิญโญ	กิตติพันธ์	กิติ	Notte
ด้านวิชาการ												
8.มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรทางศาสนา		/										
9.มีความรู้ด้านรัฐพิธี	/											
10.มีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศ ตรวจติดตาม ประเมินผล และชี้แนะทางการศึกษา	/	/										
11.เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ						/						
12.มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง		/				/						
13.เป็นนักวิจัยและพัฒนา						/						

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป
คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ(ด้านความสามารถในการบริหารงาน)

คุณลักษณะ	ที่มา											
	จักรพรรดิ	ทวิศักดิ์	ทีศนีย์	วิเชียร	दनัย	ก.ค.	พนัส	สมพงศ์	ภิญโญ	กิติพันธ์	กิติ	Noite
ด้านความสามารถในการบริหารงาน												
1.มีความสามารถในการตัดสินใจและสั่งการ								/	/	/	/	
2.มีศิลปะในการพูด		/										
3.มีความสามารถในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมงาน	/											
4.มีความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน	/											
5.มีประสบการณ์ความรู้ความชำนาญทางการบริหารหรือบริหารการศึกษา	/											
6.สนใจหรือพูดภาษาต่างประเทศได้		/										
7.มีความสามารถในการจัดองค์การ	/											
8.สามารถรวบรวมวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่างๆ มาจัดทำแผนงาน/โครงการ				/								

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คุณลักษณะ	ที่มา											
	จักรพรรดิ	ทวิศักดิ์	ทีศนีย์	วิเชียร	दनัย	ก.ค.	พนัส	สมพงศ์	ภิญโญ	กิติพันธ์	Hoy	Nolte
ด้านความสามารถในการบริหารงาน												
9.มีความสามารถในการบริหาร			/									
10.มีความสามารถในการกำหนดนโยบายและแผน				/								
11.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน	/	/	/	/								
12.มีความสามารถในการพูดและการฟัง			/									
13.มีความสามารถในการประสานงาน	/											
14.มีความรู้และความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้ดีทั้งการพูดและการเขียน	/											
15.มีความสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ	/											
16.มีความสามารถในการดำเนินการการประชุม	/											
17.มีความสามารถในการนำหลักการและทฤษฎีทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	/											
18.มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์	/	/										
19.มีความสามารถในการสื่อสาร	/					/					/	

คุณลักษณะ	ที่มา											
	จักรพรรดิ	ทวิศักดิ์	ทีศนีย์	วิเชียร	दनัย	ก.ค.	พนัส	สมพงศ์	ภิญโญ	กิติพันธ์	Hoy	Nolte
ด้านความสามารถในการบริหารงาน												
20.มีความสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองให้ประสบความสำเร็จ	/											
21.มีความสามารถในการพูดและแสดงความคิดเห็นแบบนักวิชาการ					/	/	/					
22.มีความสามารถในหลักการกระบวนการและเทคนิคการบริหาร						/						
23.มีทักษะในการบริหารทรัพยากร						/						
24.มีความสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ						/						
25.มีทักษะในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงาน						/						
26.มีทักษะในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหาร						/						

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง
บทสนทนากลุ่ม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทสนทนากลุ่ม

ดร.จักรพรรดิ วัฒนา ประธานดำเนินการสนทนากลุ่ม และได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

ขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษา อยากจะเสนออย่างนั้นะครับว่า เท่าที่ศึกษาดู ขอบข่ายของนักศึกษาที่คิดว่าต้องการที่จะมองภาพว่าผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตควรมีรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร รูปร่างหน้าตาที่ว่านี้ นักศึกษาก็ได้ศึกษาบริบท ทฤษฎี แนวคิดต่างๆ แล้วกำหนดไว้เป็น 3 ส่วน ส่วนแรกว่าด้วยบุคลิกภาพ ส่วนที่สอง ความเป็นผู้นำ ส่วนที่สามความรู้ความสามารถ ความรู้ความสามารถในที่นี้เป็นความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการเขตพื้นที่ ส่วนแรกเท่าที่ดูก็แบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ด้านร่างกาย และด้านคุณธรรม ส่วนที่สองไม่ได้แยก ส่วนที่สามแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านวิชาการ และความสามารถในการบริหารงาน มีกรอบเสร็จสรรพ มีประเด็นที่เป็นตัวชี้ถึงผู้นำ คือ คุณลักษณะของผู้อำนวยการเขตพื้นที่ ผมไม่แน่ใจว่าผู้ศึกษาต้องการให้แสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ต่อประเด็นต่างๆ ในกรอบที่กำหนดไว้ หรือนอกกรอบจากนั้นก็ได้อีก หรือว่าความคิดเห็นอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับสิ่งที่กำหนดไว้ น่าจะนำมาผนวกใหม่ หรือบริบทอื่นที่จะมาเกี่ยวข้อง การกำหนดคุณลักษณะของผู้อำนวยการเขตพื้นที่เป็นอย่างนั้นใหม่ ถ้าวิพากษ์วิจารณ์เฉพาะประเด็นที่กำหนดไว้คิดว่า จะเจาะตรงนั้นอย่างเดียว ถ้ากว้างออกไปก็จะนำสิ่งอื่นมาประกอบกันเข้า ผมคิดว่าประเด็นที่สอง จะทำให้ข้อมูลที่จะได้ในวันนี้กับข้อมูลที่ศึกษามาสมบูรณขึ้น ก็อยากจะฝากประเด็นนี้ต่อที่ประชุม

อาจารย์ที่ปรึกษา (ผศ.ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

ผมคิดว่าข้อมูลที่คุณสมเกียรตินำเสนอจะเป็นข้อมูลพื้นฐานเท่านั้น ไม่ได้สร้างพื้นฐานมาจากवादวิมานในอากาศ สร้างมาจาก Literature ทั้งหลายที่พยายามให้ครอบคลุมที่สุด รวมทั้งตัวพระราชบัญญัติการศึกษาด้วย เพราะฉะนั้น ผมอยากจะนำเรียนท่านประธานและท่านผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้งว่า มันคือพื้นฐาน ผมอยากคาดหวังในตรงนี้ Focus Group ของเราคือ อยากให้ท่านมองและวิพากษ์วิจารณ์ และเสนอแนะให้ทะลุกรอบไปเลย ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะตำแหน่งนี้ เป็นตำแหน่งที่สำคัญมาก เพราะทำงานทั้งศาสนา วัฒนธรรม และการศึกษา ซึ่งเราไม่เคยมีตำแหน่งอย่างนี้ ที่คุณงานสำคัญ 3 งานนี้ เข้าด้วยกันมาก่อนในอดีตเพราะฉะนั้น ขึ้นไม่ทะลุกรอบออกไป บางทีในแง่ปฏิบัติคงเป็นไปได้

ประธาน ขอบคุณท่านอาจารย์ที่ปรึกษา เพราะฉะนั้นนอกเหนือจากกรอบแล้วนั้น ยังสามารถให้ความเห็น ให้ข้อมูลทะลุกรอบออกไปได้ สำหรับวิธีการหรือการนำเสนอ นั้น คิดว่าถ้าเปิดโอกาสให้

พูดตรงไหนตามที่มีความเห็น ตามที่ตัวเองถนัดที่สุดก็ได้ คงไม่เรียงลำดับหรือว่าไปตามเหล่านี้ สิ่งที่เป็นประโยชน์ก็เสนอได้เลย ผมอยากให้เป็นไปอย่างนั้น ผมคิดว่าท่านผู้ทรงคุณวุฒิคงเห็นด้วย ซึ่งเป็นอย่างนี้จะไม่กำหนดกรอบของเราด้วย ขออนุญาตเริ่มอยากให้เป็นอย่างนี้ก่อน ในรอบแรกอยากขอฟังความคิดเห็นแต่ละท่าน เรียงลำดับมา ถ้าใครยังไม่พร้อมก็อาจจะผ่านไปก่อน เวลาที่ตามสมควร ควรที่พวกเราจะได้พูดกันทั่วถึง เสร็จแล้วเวลาก็ควรมีรอบสอง เวลาที่คงไปถึง 15.30 น. พอดี ขออนุญาตเรียนเชิญผู้แนะนำตัวครั้งแรกก่อน

อุตมศักดิ์ รอบแรก

คงจะต้องเริ่มกันที่กรอบแนวคิด พอดีอาจารย์สมเกียรติพูดถึงกรอบแนวคิด เห็นได้ว่า ตัวนี้กับตัวคำในคำอธิบาย ในคำจำกัดความของงานวิจัย จะใช้คำต่างกัน ซึ่งตัวนี้จะทำให้การกำหนดขอบข่ายของคุณลักษณะ ที่นำมาใช้จะคลาดเคลื่อนไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ในกรอบยังแยกออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านร่างกาย และด้านคุณธรรม เวลาเขียน เขียนซ้ำกันคือ เขียนว่าคุณลักษณะด้านร่างกาย และคุณลักษณะด้านคุณธรรม ตรงนี้เป็นการใช้คำซ้อนคำ และความหมายมันจะผิดไป เพราะตัวคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเฉพาะด้านร่างกายกับคำว่าบุคลิกภาพ และมาต่อด้วยตัวย่อยว่า คุณลักษณะด้านร่างกายมันกว้างออกไปอีก คุณลักษณะด้านร่างกายอาจจะหมายรวมมากกว่านั้น นี่เป็นประเด็นที่อยากจะตั้งข้อสังเกต อีกส่วนหนึ่งเป็นด้านคุณธรรม แต่เวลาภาษาที่เขียนในร่างของคุณลักษณะ ใช้คำคุณลักษณะซ้อนลงไปทีตัวย่อยอีกครั้งหนึ่ง เวลาอ่านถ้าไม่ดูข้างบน จะทำให้ไม่ Cover จะไม่ครอบคลุมคุณลักษณะด้านร่างกาย คุณลักษณะด้านร่างกายมันไม่ถูกจำกัดด้วยบุคลิกภาพ โดยกรอบความคิดมันถูกจำกัด นี่คือประเด็นแรก ประเด็นที่สอง การเขียนคำจำกัดความ หรือ Definition ที่ทำให้เกิดภาพที่ต่างจากตัวผลงาน หรือร่างคุณลักษณะที่ร่างออกมา ประเด็นที่มองเห็นในกรอบที่มองจากเค้าโครง ส่วนคุณลักษณะด้านที่เขียน ขอชมเชยว่าค้นคว้ามาค่อนข้างที่จะเยอะ บางทีก็เป็นภาพอีกภาพหนึ่งที่มองย้อนกลับมามีว่า พอมันเยอะเข้ามันซ้อน มีหลายประเด็นที่มันไขว้กันมันซ้อนกัน และมีหลายประเด็นที่มันไขว้คุณลักษณะหรือมีสองสามประเด็นที่มองเห็นเช่น ทางด้านร่างกาย บอกเรื่องความสงบเสงี่ยมเป็นคุณลักษณะบุคลิกภาพด้านร่างกาย หรือคุณลักษณะด้อยไม่แน่ใจ ความสงบเสงี่ยมตามความหมายของคำหมายถึง การเก็บเนื้อเก็บตัวไม่แสดงออกหรือเปล่า ถ้าไม่มองในมารยาทมันจะซ้อนกันกับข้อ 7 ที่บอกว่ามีมารยาททางสังคมดี ถ้าแสดงออกได้ดี น่าจะดีว่าสงบเสงี่ยม หรือข้อ 9 ที่บอกว่าร่างกายสะอาดเรียบร้อย มันคงไม่ต่างจากตัวสุขภาพแข็งแรงหรือเปล่า เวลาประเด็นมันย่อยเกินไป เวลาพิจารณาหน้าหนักมันกว้างไปมา หรือบุคลิกภาพด้านคุณธรรม คำที่เขียนว่า “ มีการอดทนในการทำงาน ” โดยนัยของความหมายก็คือ ทำงานจนสำเร็จหรือเปล่า ถ้าละไว้แค่อดทน มันจะหมายถึงอดทน อดกลั้นต่อเพื่อน ไม่เฉพาะการทำงาน ถ้าบอกว่าการอด

ทนต่อการทำงาน ผมเข้าใจว่าในความหมาย มันไม่ต่างจาก “ ความขยันหมั่นเพียร ” นี่ก็ด้วยเลย ที่มองเห็น ก็ยังเรื่องของคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ และความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มีหลายตัวที่ซ้ำซ้อนกัน พอดีขอเสนอประเด็นตรงนี้ไว้เท่านี้ พยายามดูประเด็นที่ซ้ำซ้อน และดึงประเด็นให้ไปอยู่ในองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งในมุมมองของผมเป็นอย่างนั้น สุดท้ายมีภาพหนึ่งต้องโยงถึงหรือไม่ คือ ระดับคุณภาพของผู้บริหาร ที่ทางสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เผยแพร่ออกมา สองถึงสามปีที่ผ่านมา เนื่องจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามมาตรา 58 ในขณะนี้เท่าที่ติดตามความเคลื่อนไหวในเรื่องของการประกอบวิชาชีพ จะอิงในระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา เท่าที่รู้จักหรือเรียกย่อว่า EMQ. เพราะฉะนั้น เอกสารหนึ่งที่จะต้องนำไปเชื่อมโยงมาวิเคราะห์ว่า มีคุณลักษณะหรือมีเนื้อหาส่วนใดบ้าง ที่พาดพิงไปถึงตัวระดับคุณภาพ ท่านรองจักรพรรดิ กรุณายืนยันว่าจะยึด EMQ. ถึงจะได้ใบอนุญาตหรือเปล่า ตรงนั้นจะทำให้ผลการวิจัยลึกและสมบูรณ์มากขึ้น รอบนี้คงขออนุญาตเท่านี้

รอบสอง สำหรับรอบนี้มันจะวนภาพเดิมกลับมาอีก แต่ว่ายังมองภาพความสามารถของบุคคล ในมิติของการวัดผล ประเมินผล มันหนีไม่พ้นสิ่งที่คนเราจะวัดผล ประเมินผลได้แยกเป็น 3 Domain หรือ สามขอบเขตที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์ออกมา จะอิงตรงนั้นหรือเปล่าไม่แน่ใจ ดูคล้ายจะเป็นอย่างนั้น คือ ในเรื่องของสติปัญญา ในเรื่องของความรู้ ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ซึ่งมีความรู้ทางวิชาการกับความสามารถในทางปฏิบัติงาน ซึ่งมันก็คล้ายกับ Cognitive Domain กับ Psychomotor Domain ส่วนบุคลิกภาพด้านร่างกาย มันก็นายแวออกมาเป็นการฉายภาพบุคลิกลักษณะ ขณะที่ด้านคุณธรรมและภาวะผู้นำมันซ้อน ๆ กันอยู่ มันเป็น Effective Domain ส่วนหนึ่งการนำคุณค่าหรือค่านิยมทางจิตที่มีอยู่ นำมาสู่การปฏิบัติที่ จะ Group ออกมาเป็นภาพอะไรก็แล้วแต่ อย่างที่ท่านรองจักรพรรดิ เสนอว่าการมี บุคลิกภาพภายนอก การมี บุคลิกภาพภายใน กับการเป็นมืออาชีพส่วนนี้ก็ไม่หนีกันกับผู้วิจัยที่ได้สังเคราะห์ไว้เป็น 3 ด้านใหญ่ 5 ด้านย่อย ประเด็นมันอยู่ในการกำหนดขอบเขตการอธิบาย ตรงนี้ไม่ได้หมายความว่า มันจะมีความชัดเจนออกมาเป็นรูปธรรม จะต้องมีความชัดเจนในตัวของมันเอง นั่นหมายความว่า จะต้องจัดความซับซ้อนใน 3 องค์ประกอบใหญ่ ๆ นี้ให้ได้ เรื่องนี้แลดูอาจค่อนข้างยาก แต่ถ้าทำได้ จะทำให้เห็นภาพค่อนข้างชัดเจน การนำไปสู่การพิจารณาคัดเลือกตัดสินใจในอนาคต จะเห็นภาพมิติของสามองค์ประกอบค่อนข้างชัดเจน ถ้าปล่อยให้บางคุณลักษณะซ้อนกันอยู่ ตัวคุณลักษณะ ถ้าไปใส่ในคุณลักษณะของเครื่องมือจริง ๆ ตัวคะแนนบางตัวคุณลักษณะ ที่มีคุณลักษณะเดียวแต่ได้คะแนนหลายที่ นี่เป็นประเด็นที่มองไปใช้ในการวัดผลประเมินผล ผู้ที่จะเข้ามาสู่ผู้บริหารเขตพื้นที่ในอนาคตกับอีกเรื่องหนึ่งค่อนข้างจะเห็นด้วยกับความเป็นมืออาชีพ เราเอาตัว พ.ร.บ. (พระราช

บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ) เป็นตัวตั้งก็ได้ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่เป็นผู้บริหารองค์กรที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จเพราะจะไปบริหารภายใต้กำกับดูแล หรือร่วมบริหารโดยคณะกรรมการซึ่งตรงนี้เป็นวัฒนธรรมใหม่ ในการบริหารองค์กร ที่หน่วยราชการส่วนใหญ่ไม่คุ้นเคยนี้เป็นประเด็นหนึ่ง ที่จะทำให้ลักษณะมีเอชพีมันจะต่างไปจากเดิม ผู้วิจัยอาจจะวิเคราะห์ สังเคราะห์มาจากหน่วยราชการ ตามองค์ประกอบหรือลักษณะการทำงานแบบเดิม เช่น ศึกษาธิการจังหวัด หรือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด อะไรทำนองนี้ ตรงส่วนนั้น ความเป็นรูปแบบมันใกล้เคียงกัน แต่สัดส่วนของผู้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการมันเปลี่ยนไป วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานที่จะต้องเกิดขึ้นก็คือ การประสานความร่วมมือกับคนที่ไม่ใช่คนเนื้อเดียวกัน แต่เดิมมีบอร์ดก็จริงแต่เป็นบอร์ดในแวดวงการศึกษาเดียวกัน แต่ พ.ร.บ.นี้ ชี้ออกไปมาจากสัดส่วนที่มีหลายสาขาอาชีพ ในเรื่องของความประนีประนอม เรื่องของการสร้างแรงจูงใจให้เห็น หรือตระหนักถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงาน ส่วนรายละเอียดต่าง ๆ ยอมรับว่าผู้ดำเนินงานวิจัยค้นคว้ามาค่อนข้างมาก ถ้าเรานำมาสกัดให้เห็นถึงองค์ประกอบเด่น ก็จะมี ความชัดเจนยิ่งขึ้น

กัลยา รอบแรก

จากที่ท่านอาจารย์อุดมศักดิ์ได้กล่าวมาแล้ว เท่าที่ได้ดูร่างที่จัดทำขึ้น สงสัยนิดหนึ่งว่าที่เชิญให้มาพิจารณาภายในกรอบดังกล่าวหรือเปล่า เท่าที่ดูลักษณะของผู้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จะเป็นลักษณะของการกำกับ ที่จะเชื่อมโยงกับหน่วยงานในระดับท้องถิ่น เข้าใจว่านิสิตคงดึงประเด็นของคุณลักษณะพิเศษ ในด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ความสามารถ 3 องค์ประกอบนี้เป็น 3 องค์ประกอบที่สำคัญ ตรงนี้เห็นด้วย แต่พอดูรายละเอียดเกิดความสับสนนิดหนึ่ง ดังที่ท่านอาจารย์อุดมศักดิ์ได้กล่าวว่า ในเรื่องเกี่ยวกับบุคลิกภาพคิดว่าผู้บริหารมีความสำคัญมาก ด้านร่างกายที่นิสิตทำขึ้นมีรายละเอียดค่อนข้างมากดูแล้วเหมือนกันเอง เหมือนกับเมื่อครั้งที่อาจารย์อุดมศักดิ์พูดเรื่อง ความสงบเสงี่ยม จึงสงสัยลักษณะอันนี้ควรจะมีกับผู้บริหารหรือเปล่าเพราะไม่น่าเป็นลักษณะแบบนั้น น่าจะเป็นลักษณะที่ว่าสุ่มรอบคอบ ตอนแรกคิดว่าจะมาแก้คำซึ่งกรอบที่ยกมาก็ OK. แล้ว ซึ่งดูแล้วมันก็ขัดกันเอง ประเด็นเรื่องคุณลักษณะด้านคุณธรรม มีหลายข้อที่ดิฉันเห็นด้วย เพราะว่าการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐจะมีเรื่องการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ส่งเสริมเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมในตัวข้าราชการ ซึ่งประเด็นที่นิสิตยกมาส่วนใหญ่ก็ใช้ได้ จะมีบางประเด็นที่รู้สึกถึงลักษณะหนึ่ง ตัวผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลักษณะคงไม่ลึกในเชิงปฏิบัติ จะเป็นในเรื่องของการประสานงานกับหน่วยงาน เพราะฉะนั้นประเด็นจะลึกไป เช่น คุณลักษณะความเป็นผู้นำ จะมีหลายข้อที่เจาะลึกมากและคำบางข้อจะไม่ค่อยสื่อ รู้สึกว่ามันไม่ค่อยชัดเจน เช่น คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ในข้อ 30 (มีความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ) คิดว่าไม่น่าใช้คำว่ากระจายอำนาจ คำมอบ

หมายงานอาจจะมีมีความสำคัญเพราะว่าคงจะมีงานที่ต้องปฏิบัติเยอะ ที่สำคัญอีกชนิด คือข้อ 33 (มี อารมณ์ขัน) บางทีรู้สึกว่าจะไม่น่าเป็นปลื้มใจเลย อยากรู้ว่าองค์ประกอบที่นิสิตคาดหวังอยากจะให้ลักษณะยึดเป็นแบบนี้หรือไม่ ขออนุญาตอยากจะพูดลงลึกไปนิด ส่วนด้านวิชาการ กับความสามารถ ในการบริหารงาน ด้านการบริหารงานกับด้านความเป็นผู้นำ ดูเหมือนหลายข้อจะคล้ายๆ กัน ด้านผู้นำกับความสามารถในการบริหารงาน บางเรื่องน่าจะจับโยงเข้ากันบ้าง เช่น ความสามารถในการจัดองค์กร(ข้อ65) มีความสามารถในการวางแผน(ข้อ66) การกำหนดนโยบาย(ข้อ67) กับ ความรู้ความชำนาญทางการบริหารหรือบริหารการศึกษา(ข้อ64) ถ้าเป็นเรื่องของการบริหาร การศึกษาน่าจะครอบคลุม เพราะว่าการบริหารการศึกษาคงจะมีหลายเรื่อง ด้านวิชาการรู้สึกว่าจะนิสิต คงจะเจาะลง คือมีหลายประเด็นที่สงสัยว่าข้อ 53 (เป็นผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้งทั้งทางด้านการศึกษา ศาสตร์ และวัฒนธรรม) กับข้อ 58 (มีความรู้หลักธรรมทางศาสนา) รู้สึกว่ามันจะลงลึก และคิดว่ามันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือเปล่า เป็นข้อสังเกตนะค่ะ ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยกรุณา ดูด้วย อยากรู้เพิ่มเติมว่า ยังขาดในส่วนของการที่ว่าผู้บริหารควรต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รู้สึกว่าจะไม่มี ทั้งในด้านความเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหาร ขออนุญาตพูดแค่นี้ก่อน

รอบสอง ตอนนี้อย่างสุดท้าย คิดว่านิสิตก็อยากรู้อะไรเป็นรูปธรรม ดิฉันเข้าใจเพราะเคยอยู่ในสภาพนี้ เราอธิบายคิดว่าครอบคลุมและนิสิตก็เก็บรายละเอียดได้เยอะ อยากรู้ว่าท่านประธาน และอยากให้ที่ประชุมได้พิจารณาว่าคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ที่นิสิตเสนอโครงนี้ดีไหม ยังคงเป็นลักษณะนี้หรือเปล่า คิดว่าประเด็นที่นิสิตยกขึ้นมาดีแล้ว รายละเอียดที่นิสิตแจ้งเป็นข้อๆ มีข้อไหน ยังไม่ชัดเจน วิตกกังวล ยังมีคำที่ซ้ำซ้อนก็แก้ในส่วนนี้ เพื่อจะให้ให้นิสิตได้อะไรชัดเจนขึ้น ดีไหมค่ะ ขอเรียนปรึกษาท่านประธาน อย่างนี้ขออนุญาตเท่าที่ฟังท่านผู้ทรงคุณวุฒิพูด ถ้าเมื่อโครงสร้างที่นิสิต ทำในลักษณะนี้น่าจะนำไป Group ได้ในประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิพูดหลายเรื่อง อย่างเรื่องเป็นนักวางแผน เห็นว่านิสิตค่อนข้างจะละเอียดหลายข้อ เพียงแต่ว่าลองโยงหรือคิดว่าควรจะอยู่ในด้านไหนที่เหมาะสม ที่พูดว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ที่เน้นการกำหนดนโยบายการวิเคราะห์นโยบาย ในด้านความสามารถในการบริหาร การเป็นผู้นำ ควรจะอยู่ตรงไหนที่เหมาะสม เพราะคำนี้ค่อนข้างละเอียดมากนิสิตไปโยงหรือจับรวมกัน ขออนุญาตสรุปแค่นี้ น่าจะเป็นแนวทางที่ดีที่สุด

สุนันทา รอบแรก

ขอชื่นชมที่นักศึกษาทำวิจัยเรื่องนี้ ดูกรอบแนวคิดแล้วถือว่าเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จะ ได้ความคิดที่หลากหลาย ดิฉันมองคุณลักษณะของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในเขตพื้นที่ การศึกษาหรือในหน่วยใดก็ตาม จะหนีไม่พ้น 4 - 5 ด้าน คือ ด้านการจัดการทั่วไป ด้านบริหารงาน บุคคล ด้านบริหารงบประมาณ ในส่วนจัดการศึกษานั้นก็จะมีด้านวิชาการ ฉะนั้น คุณลักษณะ

ของผู้บริหารจะมีเพิ่มเติมของนักบริหารต่างๆ เช่น นักวางแผน คุณลักษณะของนักวางแผนนั้นเป็นอย่างไร น่าจะมีอยู่ในคุณลักษณะของผู้อำนวยการเขตพื้นที่ด้วย หรือคุณลักษณะนักการปกครอง นักการจัดการ น่าจะกำหนดอยู่ในคุณลักษณะของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาด้วย เมื่อมาดูข้อมูลรายละเอียดที่นักศึกษาได้ทำไว้จะครอบคลุม ซึ่งสามารถนำมาจัดเข้าตัวองค์ประกอบคุณลักษณะเสียใหม่ได้ เช่น ถ้าจะจัดด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ก็คงจะมีคุณลักษณะนักการปกครอง ซึ่งคุณลักษณะนักการปกครองมีอะไรบ้าง เช่น มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหาร มีความรู้ความสามารถในการสั่งการทั้งการพูดและการเขียน หรือมีความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา หรือคุณลักษณะอีกด้านหนึ่งคือ คุณลักษณะนักวางแผน คือ จะต้อง มี Vision มีความสามารถในการบูรณาการแผนได้ อะไรเหล่านี้ อันนี้เป็นข้อมูลเพิ่มเติม

สุนันทา รอบสอง

ตรงนั้นคะ ถ้าจะมองไปถึงการสร้างเกณฑ์ประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ก็จะมีมาตรฐานกลางขององค์กรกลางกำหนด แล้วมามาตรฐานตามบทบาทหน้าที่ของงาน มาตรฐานของตำแหน่งอย่างที่คุณสุภาได้นำร่องไปแล้วส่วนหนึ่ง ก็มองเห็นว่ารายละเอียดที่ค้นคว้าจากตำรามาอย่างดี แต่ค่อนข้างที่จะแยกย่อยรายละเอียดมาก จะมองบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารเจาะลึกลงไปเลย เครื่องมือการวิจัยน่าจะจำกัดขอบเขตของคุณลักษณะออกไปเลย นั่นก็คือคุณลักษณะบทบาทการบริหาร คือ ด้านองค์ความรู้ในการบริหาร ด้านบุคลิกภาพซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะมีสุขภาพที่ดี ซึ่งจะต้องมอง Action ได้ ที่พูดออกมา ก็จะเป็นเรื่องของนามธรรมมากกว่า ถ้าจะมองเป็นรูปธรรมก็สามารถมองได้ จากภายในกับภายนอก ภายนอกก็คือการประพฤติปฏิบัติ ภายในก็คือชีวิตที่ใช้ในการเป็นอยู่ทุกวันอยู่ในจริยธรรมใหม่ อยู่ในคุณธรรมใหม่ จะขออนุญาตเสนอแนะว่า เครื่องมือการวิจัยควรจะกำหนดของเขตคุณลักษณะหรือไม่ โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ใส่ให้เป็นประโยชน์โดยจัดว่าดูในเรื่องบุคลิกภาพภายในและภายนอก ซึ่งจะมอง Action ได้ และประเมินตามมโนคติได้ด้วย อีกส่วนหนึ่งก็คือ ด้านความสามารถในการบริหาร ดูในลักษณะนักบริหารอย่างเช่น นักปกครอง มีคุณลักษณะอย่างไรถึงจะเป็นนักปกครองที่ดี นักบริหารจัดการ ซึ่งจะอยู่ในส่วนของนักบริหารการศึกษา อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญมากๆ การเป็นนักวางแผน มีคุณลักษณะอย่างไร นักประสานงาน จะเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในเขตพื้นที่ เพราะจะทำงานประสานกับองค์กรทั้งภายในและภายนอก อีกส่วนหนึ่งจะต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดีด้วย ให้ไปดูคุณลักษณะของนักประชาสัมพันธ์ว่ามีอะไรบ้าง เช่น ไวต่อการสื่อสารข่าวสาร สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และเหตุการณ์ได้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน ส่วนหนึ่งคาดว่า

นิติตควรนำไปปรับปรุงได้ ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นผลงานวิจัยที่มีคุณค่า ในการที่จะนำเสนอสำหรับหน่วยงานหรือองค์กรกลางในการกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นในการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งด้วยคะ

เสรี รอบแรก

ขอขอบคุณท่านประธานและผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อดูเอกสารที่ได้รับจากอาจารย์สมเกียรติ ไปเช็คข้อมูลก็รู้สึกว่ามี 78 คุณลักษณะไม่น่าจะหายากหรือไม่ แต่ในความคิดจริง ๆ แล้ว ผมคิดว่าอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักที่ว่่านักกว้างขวางมาก และจะต้องดูแลสถานศึกษาที่กว่า 100 โรงเรียน ซึ่งในลักษณะนี้ ก็จะพบเจอคนอีกเยอะแยะ เสรีแล้วจากอาจารย์สมเกียรติพูดเมื่อครั้งนั้นก็ ได้พยายามวิเคราะห์ถึงเรื่องสังคม จำนวนบุคลากร ในแต่ละเขตพื้นที่ก็มีความแตกต่างกันเยอะเลย ไม่ว่าจะเป็นด้านอุตสาหกรรม ด้านสังคม ด้านเกษตร ด้านพาณิชย์ ก็มีความแตกต่างกัน ผมคิดว่าคุณลักษณะของผู้อำนวยการเขตพื้นที่ ก็จะต้องเยอะแน่ ๆ 78 ก็อาจจะไม่พอด้วยซ้ำไป ที่ผู้ทรงคุณวุฒิที่นำเสนอไปก็น่าสนใจเหมือนกัน ในส่วนของผมก็คิดว่าคุณลักษณะ 3 ด้านใหญ่ 5 ด้านย่อย ก็คิดว่าจะครอบคลุมพอสมควร และหลายท่านก็เสนอว่า ส่วนหนึ่งอาจจะซ้ำกันบ้างหรือไม่ หรือส่วนหนึ่งอาจจะสอดคล้องกัน ในจุดหนึ่งที่อยากเสนอคุณสมเกียรติก็คือว่า คำพวกนี้มันก็ยาก อย่างเช่นเป็นรูปธรรม นามธรรม เช่นคุณธรรมมันมองไม่ชัดมันคืออะไร ยกเว้นพยายามพูดให้ได้ ผมจึงบอกว่า ต้องพูดเยอะ ๆ ไว้ เมื่อไปพิจารณาอีกที จะดูว่าคุณลักษณะคืออะไร ตรงไหนมากตรงไหนน้อย พูดสั้นเกินไปจึงไม่รู้ว่าจะแยกอย่างไร อย่างด้านร่างกาย อาจจะมองเห็นเช่น สูง ต่ำ ดำ ขาว คุณธรรมหรือว่าในส่วนของคุณวิชาการก็อาจจะมองเห็น ด้านความสามารถในการบริหารงานอาจจะเห็นได้ยากยิ่งขึ้น ในส่วนของผมก็เตรียมไว้ว่า จะเพิ่มอะไร จึงไม่แน่ใจว่า เราอยากจะทำเป็นด้านอะไรใหม่ หรือเสนอทั้ง 3 ด้านใหญ่ เดียวก็จะมีรอบสอง ขออนุญาตนำเสนอด้านบุคลิกภาพ ซึ่งแยกเป็นด้านร่างกายและคุณธรรม ที่หลาย ๆ ท่านนำเสนอก็น่าสนใจ อย่างเช่น ความสงบเสงี่ยม มันคืออะไร เพราะว่าคำพูดคำหนึ่งภาษาไทย มันก็หายไปเยอะ อย่างเช่นสุภาพจิต อย่าง E.Q. ไม่ทราบจะนำไปตรงไหน อย่างไร อย่าง E.Q. ถ้าผู้บริหารไม่มี E.Q. หรือว่า E.Q. ไม่ดีจะเป็นอย่างไร ผมไม่แน่ใจว่าจะใส่ตรงไหนร่างกายหรือว่าคุณธรรม ส่วนคุณธรรมรอบแรกเสนอว่า จริง ๆ แล้วอย่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพูดอะไรผู้ที่รองลงมาก็จะต้องเชื่อหน่อยเพราะเขาเป็นผู้อาวุโส ซึ่งจริง ๆ แล้วบางส่วนก็ไม่อย่างนั้น ในส่วนของด้านคุณธรรม ผมอยากที่จะเพิ่มเติมว่า อยากจะทำให้ยึดมั่นในความถูกต้อง ถ้าเราเห็นว่าอะไรถูกต้องแล้วต้องยึดมั่นในตรงนั้น ส่วนจะทำอย่างไร ที่จะทำให้ตรงนั้นเป็นผลสัมฤทธิ์คงต้องว่ากันต่อไป ผมขออนุญาตแค่นี้ก่อนครับ

รอบสอง ผมคิดว่าทฤษฎีการบริหารจัดการมันก็เยอะ ผมเข้าใจว่าอาจารย์สมเกียรติเองนั้น ก็คงยึดหลาย ๆ ทฤษฎีที่เข้ามา และพยายามยึดว่าบทบาทความรับผิดชอบของผู้อำนวยการเขตพื้นที่นั้นคืออะไร มันคงไม่เหมือนอะไรแบบอื่น ๆ มันคงเป็นอีกแบบหนึ่งเฉพาะของแต่ละตำแหน่งก็จะแตกต่างกันออกไป ก็เห็นด้วยกับหลาย ๆ ท่านที่นำเสนอเมื่อก็รู้ว่า จริง ๆ แล้ว เนื้อในนั้นเป็นอย่างไร เนื้อนอก 3 ลักษณะใหญ่ หรือ 5 ลักษณะย่อย เป็นอย่างไร หลาย ๆ ท่านก็เห็นด้วยตามที่ได้อภิปราย จริงแล้วถามว่า 5 ประการคลุมแล้วหรือยังผมว่าอีกจุดหนึ่งน่าจะมองว่าเนื้อในเป็นอย่างไร ผมจะพยายามจะศึกษาว่า จริง ๆ แล้วเวลาพูด อย่างที่ผมเรียนว่าทฤษฎีมันเยอะแต่ละทฤษฎีมันก็มีส่วนเหมือนส่วนต่าง วัตถุประสงค์หลักก็คือบริหารเพื่อเป็นอะไร แต่ที่มาก็มีส่วนต่าง ถ้าเราสามารถพูดถึงเนื้อในให้ชัดเจนได้พอดีผมไม่ได้เป็นอาจารย์สมเกียรติในตอนนั้น เอาอย่างนี้ว่าถ้าพยายามศึกษาเนื้อใน 78 ซึ่งจะเป็น 80 เพราะหลายท่านก็เสนอเพิ่มเติมขึ้นมา และพยายามดูจริงๆ แล้ว บางคำพูดนั้นไม่สื่อ แต่จริง ๆ แล้ว ในความหมายของอาจารย์จริง ๆ แล้วมันคืออะไร พยายามไปปรับตรงนั้นนะครับ ผมก็พยายามดูว่าใน 78 กว่าข้อนั้น มันค่อนข้างจะคลุม จะเป็นผู้บริหารอะไรก็ตาม มันก็ค่อนข้างคลุม 70 เปอร์เซนต์ เกือบ 100 เปอร์เซนต์ ยกเว้นแต่ว่าการที่จะ Grouping ให้เหลือเท่าไร ทฤษฎีก็มีเยอะแยะไม่ว่าจะเป็นของ POSDCORB หรืออะไรก็แล้วแต่ ถ้าจะพูดในเชิงที่ว่าซักเท่าไร มันจึงจะเห็นภาพชัด คิดว่าจะมีรอบสามหรือไม่ผมถือโอกาสตรงนี้ก็แล้วกันว่า อย่างที่ท่านประธานพูดไว้เมื่อก็หลายจุดผมคิดว่าจะขอเพิ่มในส่วนย่อย ๆ และขอฝากว่าในส่วนที่จะนำไป Grouping ใหม่ หรือส่วนบางข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอนั้น อาจารย์สมเกียรติไปว่ากันต่อก็แล้วกัน ในส่วนของผมอย่างด้านวิชาการผมอยากเสนอว่า ตอนนั้นนโยบายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติก็พูดชัดว่า มีความรู้ในด้านการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ ผมคิดว่าน่าจะเพิ่มหรือไม่ เพราะเขาไม่สามารถเข้าใจตรงนี้ได้แล้ว การบริหารในเขตพื้นที่การศึกษา อาจจะไม่สมบูรณ์นัก อีกจุดหนึ่งผมคิดว่าอย่างที่เรียนเมื่อสักครู่ที่ว่า สังคมวิชาชีพในแต่ละเขตพื้นที่ จะมีความแตกต่างกัน ผมอยากเสนอว่า น่าจะมีความรู้ในการแนะแนวอาชีพ ก็เพิ่มเติมตรงนี้ด้วย จะลักษณะไหนก็ไม่ทราบ ซึ่งแต่ละเขตก็ไม่เหมือนกัน ไปอยู่เขตแถวสตั๊ดหีบ แถวเขตอุตสาหกรรมก็ไปอีกแบบหนึ่ง ไปอยู่ในภาคใต้ ภาคเหนือก็ไม่เหมือนกัน อีกส่วนหนึ่งอยากเสนอว่าบทบาทขององค์กรวิชาชีพซึ่งต่อไปในเขตการศึกษา คงจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องเยอะ เพราะถือว่าจริง ๆ แล้วรับมาจากกระทรวงรับผิดชอบค่อนข้างจะเต็มตัว เพราะฉะนั้น เขาจะเข้าไปสู่เช่นวิชาชีพ ประมง จะต้องรู้ตรงนั้นว่ามันคืออะไร เป็นอะไร เวลาผลิตเด็กเข้าไปสู่ตลาดแรงงาน อีกอย่างหนึ่งที่จะเสนอก็คือ เขาจะต้องสรรหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เป็นคุณสมบัติอันหนึ่งว่าไม่ใช่ทำงานวัน ๆ หนึ่งก็ว่ากันไป แต่จริง ๆ แล้วตัวเขาเองน่าจะมีการพัฒนาในส่วนนั้นด้วย อีกด้านหนึ่งจะเสนอในแง่ความรู้ ความสามารถ เมื่อที่ที่ท่านประธานพูดตรงกันว่า การจัดตั้งและบริหารงบประมาณ เพราะตอนนั้นคงจะทราบกันแล้วว่า Block Gantt กำลังจะเข้ามางบประมาณปี 2545 ก็จะลงมา

เป็นก่อน ก็คงจะเป็นการบริหารตัวเองในส่วนนั้น จะต้องพยายามช่วยตัวเอง ที่จะหาเงินตรงนั้นด้วย เพราะฉะนั้น ในแง่ของการบริหารงานผู้บริหารงาน ท่านผู้อำนวยการคนนี้น่าจะมีความสามารถในการจัดตั้งและบริหารงบประมาณ ก็อยากจะเสริมตรงนี้ด้วย เพราะเรื่องนี้พูดง่ายแต่จริง ๆ แล้ว เป็นเรื่องยากมากทีเดียว อีกส่วนหนึ่งที่จะนำเสนอก็คือว่า การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ โครงการหลากหลาย ถ้าผู้อำนวยการนี้สามารถวิเคราะห์โครงการนี้ได้ว่า Priority อะไรเป็นอย่างไร ซึ่งตอนนี้จะเห็นภาพชัด ผมคิดว่าเราคงไม่มีเวลาจะทำอะไรมาก มีเวลาผิดพลาดไม่ได้แล้ว ตอนนี้อย่างง่าจัดไปหมด งบประมาณส่วนหนึ่งรัฐบาลต้องนำไปทำตามนโยบาย เงินที่มีอยู่คงต้องลดลงถ้าอยากไม่ให้ผิดพลาด เพราะฉะนั้นถ้าสามารถวิเคราะห์โครงการได้ชัดเจนว่าทำแล้วเป็นอย่างไร ตรงนี้จะช่วยได้ อนุญาตเสนอแค่นี้ครับ

จินตนา รอบแรก

ดิฉันเท่าที่ดูเครื่องมือการวิจัย ก็เห็นด้วยกันทั้ง 4 ท่าน ที่ได้พูดว่าในส่วนของดิฉันมองว่า คำมั่นใหญ่ เหมือนเป็นชื่อ ไม่ใช่เป็นข้อย่อย จึงไม่ทราบว่าจะวัดอย่างไร อย่างเช่น ข้อ 4 (มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา) ใครจะเป็นคนวัด ใครจะเป็นคนมอง มันรู้สึกว่าเป็นคำใหญ่ แคคุณลักษณะหรือ Trait มันกระจายออกมาได้มากเลย 78 ข้อ สมมุติดิฉันเป็นนักสร้างเครื่องมือ ไม่ทราบว่าจะสร้างได้เป็น 1,000 ข้อหรือเปล่า ขอลึกลงไปอีกนิด ชื่อมันก็ครอบคลุมและครบถ้วนอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องนิยามปฏิบัติการ ที่ค่อนข้างให้เห็นชัดให้ได้รอบนี้ขอแค่นี้ก่อน

รอบสอง สำหรับในมุมมองของดิฉันคิดว่าสว่นทางเล็กน้อย ดิฉันรู้สึกว่าการสร้างทั้ง 3 คุณลักษณะ คือด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านความรู้ความสามารถ คิดว่าครอบคลุมแล้ว แต่ว่ามองแล้วคุณลักษณะที่ได้มานี้ มันเป็นไปตามที่ทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษามา ไม่ได้ Group ให้ทันสมัย ตามเรื่องปฏิรูปการศึกษา คิดว่าครอบคลุมครบถ้วนเกือบทั้งหมดเลย เพียงแต่ภาษาอาจจะอะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ เมื่อก็มีท่านหนึ่งพูดถึงเรื่องการประชาสัมพันธ์ ในนี้ก็มี เรื่องของความสามารถในการสื่อสาร เพียงแต่เราปรับภาษานิดหนึ่ง ดิฉันมองว่าครบถ้วนแล้ว เพียงแต่ว่า ข้อเสนอแนะของดิฉันคิดว่าให้ทันสมัย และสอดคล้องกับของท่านประธานจักรพรรดิ น่าจะใช้วิธีนี้ Cross กับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ว่ามีมาตราอะไรบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้บริหารเขตพื้นที่ ที่ควรจะเป็น และวิเคราะห์เพื่อเป็นการจัดกลุ่มใหม่ ตรงนี้นิธีน่าจะ Group คุณลักษณะย่อย ๆ น่าจะทันสมัย และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจะตั้งชื่ออะไรหรือท่านจักรพรรดิเสนอว่า อาจจะเป็นคุณลักษณะภายในภายนอก ตรงนั้น Group ได้ ทั้ง 78 ข้อ อาจจะ Group ออกมาเป็นคุณลักษณะย่อย ๆ คิดว่าเนื้อไม่ต่างไปจากนี้เพราะว่ามันครอบคลุมแล้ว ดิฉันขอเสนอแนะไว้เพียงเท่านี้

สามารถ รอบแรก

มองตามหัวข้อแล้วเห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านแรก (อาจารย์อุดมศักดิ์) คือต้องดูว่าคำจำกัดความกับรายละเอียดต่าง ๆ มันสัมพันธ์กันหรือไม่เราจะต้องเติมเต็ม หรือตัดคำจำกัดความให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดต่าง ๆ เห็นด้วยที่ว่า เรากำลังจะมีเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับวิชาชีพครูขึ้นมา เพราะฉะนั้น จะต้องผนวกตรงนี้เข้ามาด้วย ในเรื่องของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา น่าจะต้องมีตัวนี้เข้ามาด้วย เพราะมันเกี่ยวข้องกัน ถ้าเรากำหนดคุณลักษณะไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน จะทำให้การวิเคราะห์ตรงนี้ไม่สมบูรณ์ ในส่วนข้อย่อยต่าง ๆ เดี่ยวในรอบต่อไปเราคงได้พูดกัน เพราะว่ามีคุณลักษณะบางอย่างที่เกิดความไม่ชัดเจน และจะต้องตัดคำบางคำออกไป เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในเรื่องคุณลักษณะด้านร่างกาย หรือด้านคุณธรรม น่าต้องมาวิเคราะห์ในแต่ละข้อ เช่นข้อ 9 (มีร่างกายสะอาด เรียบร้อย) มันคนละเรื่องกันเลย ร่างกายสะอาด เรียบร้อยอีกเรื่องหนึ่ง ร่างกายสะอาดเรียบร้อยเป็นอย่างไร ตรงนี้ไม่ใช่แน่ ต้องปรับตรงนี้ เดี่ยวรอบต่อไปคงเจาะลึก รอบนี้แค่นี้ก่อน

รอบสอง รอบนี้ขออนุญาตเสริมตัวชี้วัดต่าง ๆ ดูตัวชี้วัดด้านร่างกาย มันไม่น่าเป็นตัวชี้วัดด้านร่างกาย อย่างความสุขภาพอ่อนโยน มันน่าเป็นเรื่องอุปนิสัย ความกระตือรือร้น ก็ควรเป็นอุปนิสัย การแต่งกายเรียบร้อย ก็น่าจะเป็นอุปนิสัย การยิ้มแย้มแจ่มใส ก็น่าจะเป็นอุปนิสัย ไม่ใช่ด้านร่างกาย ร่างกายน่าจะเป็นลักษณะของคนสูง คนต่ำ อ้วน ผอม แข็งแรง หรือไม่แข็งแรง มันจะเป็นตัวนั้น ถ้าจะมาแยกกัน ความสงบเสถียร จริง ๆ แล้ว น่าไปอยู่ด้านคุณธรรม คือใสรักจะ น่าจะมาอยู่ด้านคุณธรรม ตรงนี้ไม่ควรแยกเป็นด้านร่างกายและคุณธรรม ควรหลอมเลยเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เราสามารถพูดรวมกันเป็นด้านอุปนิสัยได้ เพราะตัวชี้วัดเป็นเรื่องของด้านอุปนิสัย ไม่ใช่ด้านร่างกาย ที่บอกว่ามีมารยาททางสังคมดี มันเป็นอุปนิสัย เป็นลักษณะนิสัยของเขาถ้าเรามีการแยกเป็นร่างกาย ตัวชี้วัดไม่ตรงเลย ผมคิดว่าน่าจะจัดมารวมเลย คือพูดรวมว่าเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเสียมันจะชัดเจนไม่ต้องไปแยกว่า เป็นด้านร่างกายหรือด้านคุณธรรม น่าจะเป็นบุคลิกภาพรวม ส่วนเรื่องคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ข้อ 34 (มีความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม) น่าใช้คำใหม่ว่ามีความเป็นผู้นำ ที่บุคคลในกลุ่มยอมรับ ใช้คำว่าอิทธิพลเป็นลักษณะเป็นสิ่งที่ไม่ดี มีความเป็นผู้นำที่บุคคลในกลุ่มยอมรับ เขาแค่นั้นก็สามารถใช้ได้ ในส่วนของคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถทั้งในด้านวิชาการ และความสามารถในการบริหารงาน ส่วนใหญ่ก็ครอบคลุมดีแล้ว อาจจะใช้ซ้อนกันไปก็คงไปปรับในส่วนนั้นบ้าง ขออนุญาตเรียนเสริมเพียงเท่านี้

จ่านงค์ รอบแรก

ฟังมาตั้งแต่ท่านที่ 1 ก็อยากสนับสนุนตั้งแต่ท่านที่ 1 มาเลย ดูรายละเอียดและข้อความถามที่คุณสมเกียรติได้กำหนด บางข้อก็รวมกันได้ โดยภาพรวมก็เห็นด้วยกับทุกท่าน อยากจะให้ข้อสังเกตและมองความเป็นจริงในอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้นในเรื่องของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จะมองถึงผู้บริหารเหล่านี้ว่าใครบ้างที่ทำหน้าที่เหล่านี้อยู่บ้างเป็นเงาๆ อยากให้มองไปที่ศึกษานิเทศก์จังหวัด แต่ไม่หมายถึงศึกษานิเทศก์จังหวัดนะ เดี่ยว สป. จะดีใจ ในภารกิจศึกษานิเทศก์จังหวัด ในสป.ได้ดูแล หน้าที่ตรงนี้ส่วนหนึ่งแล้ว แต่ถามว่าทำไมจึงให้ความสำคัญกับตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา อยากให้มองว่าประเด็นอะไรเป็นหัวใจของพระราชบัญญัติการศึกษา ผู้บริหารที่จะไปสู่ตรงนั้นถ้าดูรายละเอียดของคุณลักษณะแล้ว ของความสามารถในการบริหารก็ยังไม่ชัดว่าถึงขนาดนี้ถ้าจะประเมินเข้าข้างตนเอง ถ้าจะมีคือใครก็ได้ขออนุญาตพูดว่าใครก็ได้ที่จะอยู่ตรงนั้น ถ้าจะมองไปที่งานวิจัยหรือวัตถุประสงค์จริง ๆ เราจะได้ตัวผู้บริหารอย่างนั้นหรือไม่ ในตัวแบบสอบถามนี้หรือไม่ในเรื่องผู้บริหารมืออาชีพเราก็ยังไม่เห็นความชัดเจนตรงนั้นถ้าหลักการจัดการศึกษาจะต้องมีการกระจายอำนาจ 3 ด้าน 4 ด้านตรงนี้คือความสามารถของผู้บริหารที่จะไปทำหน้าที่ตรงนี้ ก็ยังมองไม่เห็นความชัดเจนตรงนั้น ในรอบแรกขอให้ข้อสังเกตในภาพกว้าง ๆ แค่นี้ก่อน

รอบสอง รอบนี้คงจะเป็นรอบสุดท้ายอยากจะทำบอกอาจารย์สมเกียรติว่า การคอมเม้นท์ ของใครๆ ก็เพื่ออยากให้งานวิจัย หรือผลงานชิ้นนี้มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อการสรรหา การใช้เกณฑ์ในการเลือกผู้อำนวยการเขตพื้นที่เพราะฉะนั้น สุดท้าย ที่คอมเม้นท์มา จึงไม่อยากที่จะลงลึกละเอียด เห็นด้วยบางข้อที่จะปรับกระทงบ้างคำถามอย่างไร แต่ความคิดเห็นส่วนตัวในด้านหนึ่งคือด้านความรู้ ความสามารถ เป็นไปได้ไหมที่อาจารย์ได้กำหนดมาในด้านคุณลักษณะด้านวิชาการ จะมองโยงไปถึงพระราชบัญญัติการศึกษาออกมาว่าในเรื่องของการกระจายอำนาจที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่จะต้องไปทำหน้าที่เหล่านี้ จะแตกออกมาทั้ง 4 ด้านได้หรือไม่ เช่น คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ มีความสามารถที่จะแสดงออกมาได้ทั้ง 4 ด้าน ที่เราจะต้องกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษา กลไกจริงที่จะทำหน้าที่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้อำนวยการ จะเป็นผู้สำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ หรือจะออกมาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป จะเป็นไปได้หรือไม่ ขอเสนอความคิดเห็นแต่เพียงเท่านี้

พริ้มพราย รอบแรก

จากภาพรวมที่อ่านมา ก็เห็นด้วยกับหลายท่าน บางข้อไม่เป็นรูปธรรม เป็นนามธรรม แล้วเราจะตรวจเช็คได้อย่างไร ในความรู้สึกว่าเครื่องมือที่ใช้นี้อาจจะต้องนำมา Group ใหม่ บางที่ข้อความมันกระโดดข้ามกัน อาจจะใช้ข้อความเดียวกันก็ได้ เช่น ข้อ 53 กับ 62 มันอาจจะอยู่ด้วยกันได้ ดิฉันยังไม่เจาะลึกลงไปว่าแต่ละข้อใจความมันเป็นอย่างไร หรือบางครั้งใจความบางข้อต้องแก้ไข อย่างเช่นข้อ 34 (มีความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม) คำว่า อิทธิพล ดิฉันก็กลัวแล้ว หรือว่าอีกหลายๆข้อ เราอยากให้ใส่ไว้ตรงนี้ เดี่ยวดิฉันคงจะมาลงในรายละเอียดคุณลักษณะแต่ละข้อ

รอบสอง เห็นด้วยกับทุกท่านที่ผ่านมา และเห็นด้วยที่ควรจะมีด้านบุคลิกภาพอย่าไปแยกเป็นด้านร่างกาย ด้านคุณธรรม ภาพรวมจะได้ปนกันได้ อะไรที่ดิฉันเสนอไว้ว่าซ้ำซ้อน หรือคำพูดดิฉันเห็นว่าครอบคลุมแล้ว แต่อาจารย์ยังใช้คำเขาไป อย่างเมื่อกี้ (ผศ. ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์) บอกว่าควรมีการวิเคราะห์นโยบายแล้วนำมาใช้ได้และก็ออกแบบอะไรได้เขาก็เขียนเช่น ข้อ 71 และ 73 มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบ (ข้อ 71)แต่นี้เหมือนเป็นคำพูดจาก Text แต่ไม่บรรยายว่าเขาสามารถที่จะทำได้ มีความสามารถในการนำหลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ข้อ 73) ดิฉันคิดว่าครอบคลุมแต่ขอให้คุณใหม่ ข้อ 43 (บอกว่ามีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี) คำว่าเศรษฐกิจแปลว่าจะต้องรวบเท่านั้นใช่ไหมที่จะมาเป็นผู้อำนวยการเขตพื้นที่ได้ ไม่รวบเป็นไม่ได้ใช่ไหม เหมือนนายกรัฐมนตรีนะ ในความรู้สึกของดิฉัน สังคมดีของเราก็คือ เป็นคนที่ยังคงยอมรับและเชื่อถือศรัทธา ควรจะเขียนว่า เป็นคนที่ยังคงยอมรับหรือยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ก็เป็นทางสังคมเหมือนกันอยากฝากไว้ ข้อ 49 มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด น่าจะยกไปไว้กับข้อ 12 รู้จักควบคุมอารมณ์ บางท่านพูดถึงเรื่อง E.Q. ทั้งสองนี่ก็เป็นเรื่องของ E.Q. เหมือนกัน ด้านความรู้ประสบการณ์ของผู้บริหารตรงนี้ การบริหารมีประสบการณ์ด้านความรู้ ดิฉันอยากจะให้ผู้บริหารมีความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทันกับสภาวะปัจจุบัน เพราะบางครั้งเราก็ยอมรับว่าผู้บริหารไม่ทัน เวลาเขาบอกว่ามีการจัดการเรียนการสอนแบบนี้แล้วเราก็ยังไม่มีความรู้ทันสมัยตรงนี้ขึ้นมา ก็อาจไม่ยอมลุกน่อง ตรงนี้ฝากให้ลงลึกไปอีกนิดหนึ่งได้หรือเปล่า ดิฉันขอฝากในฐานะภาคเอกชนในเมื่อโรงเรียนเอกชนจะเข้าไปอยู่ในเขตพื้นที่แล้ว ถึงแม้จะมีหน่วยงานเอกชนจะไปตั้งอยู่ในพื้นที่ ท่านก็กำกับ ติดตามประสานงาน อยากจะให้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ เป็นคนที่เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของทุกคน การเปิดใจกว้างตรงนี้ ดิฉันว่ามันสำคัญเพราะว่าการบริหารเอกชนไม่เหมือนของรัฐ เพราะฉะนั้น ถ้าท่านไม่ยอมรับการบริหารของเอกชน ท่านจะตรวจสอบถือกติกา จะถือกฎระเบียบของข้าราชการ มาบังคับเราตรงนี้ ถ้าท่านเปิดใจกว้าง ฟังความคิดเห็นของเราบ้างว่าทำอย่างไร พูดอย่าง

ไร เรายังจะอยู่ในพื้นที่ได้อย่างมีความสุข อยากรู้ได้อ่างนี้ ผากเอาไว้ตรงนี้ นอกนั้นให้กำลังใจและ
 ลองกับไปรวบรวมข้อมูล

ประสิทธิ รอบแรก

อยากทราบเรียนที่ประชุมถึงความหนักใจของผู้วิจัยก็คือว่า ในการศึกษาถึงคุณลักษณะกั
 ดศึกษาถึงบทบาทหรือ แบบ หรือ Style หรือ Role หรือ Activity ซึ่งผู้บริหารนับเป็นเรื่องที่ยากยิ่งที่
 จะทำความเข้าใจขึ้นมาได้ ยกตัวอย่าง การให้คำจำกัดความในคำว่าภาวะผู้นำจากการที่กระผม
 อ่าน Text ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ร้อยคนก็ร้อย Definition ไม่เหมือนกันเสียทีเดียว
 เพราะฉะนั้นตรงนั้นค่อนข้างจะทำได้ยาก เช่นเดียวกันครับเมื่อเห็นงานวิจัยตรงนี้ ผมเห็นความ
 พยายามของผู้วิจัยซึ่งพยายามจะสร้างความชัดเจน แต่ยิ่งพยายามเท่าไร มันก็กลับจะซ้ำ มัน
 ลำบากในเรื่องของการใช้ภาษา ผมคิดว่าทุกท่านก็คงจะทราบดีอยู่แล้ว ผมก็เลยช่วยผู้วิจัยโดยการ
 เขียนบทความ 3 - 4 หน้ามอบให้ผู้วิจัยไปแล้ว และลองใช้บทความของผมไปประกอบการ
 พิจารณา ดู ส่วนจะใช้ได้มากน้อยแค่ไหนก็สุดแล้วแต่ แต่ในขั้นแรกนี้ อยากทราบเรียนว่าตรง
 เครื่องมือการวิจัยตรงเอกสารหมายเลข 1 ที่บอกว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และบอกว่าคุณ
 ลักษณะด้านร่างกาย ข้อ 1 (มีสุขภาพแข็งแรง) ผมจะอภิปรายคล้าย ๆ กับผู้อภิปรายมาก่อนว่า มัน
 วัดยาก คำว่า แข็งแรง มันคืออะไร ยกน้ำหนักได้จำนวนเท่าไร ถ้าเราจะเปลี่ยน ถ้าเราจะหักมุม
 ความคิดแทนที่เราจะมาดูคุณลักษณะว่าเขาเป็นอย่างไร เรามาดูใหม่ว่าเขาทำอะไรกันบ้างอย่าง
 เช่น แทนที่จะบอกว่าผู้อำนวยการเขานั้นจะต้องมีคุณภาพแข็งแรงนะ เรามาดูว่าผู้อำนวยการ
 เขานั้นเล่นกีฬาเป็นประจำไหม หรือมีกีฬาประจำตัว เช่น เล่นกอล์ฟทุกสัปดาห์ไหม มันจะวัดได้ แต่
 ถ้ามาบอกว่ามีสุขภาพแข็งแรง วัดยาก อายุขนาดนี้ อายุ 30 อาจจะแข็งแรง อายุ 40 อาจจะไม่แข็ง
 แรงก็ได้ ตอนเช้าอาจจะแข็งแรง ตอนเย็นไม่แข็งแรงก็ได้ มันวัดยากเป็นนามธรรมค่อนข้างสูง หรือ
 ข้อ 9 (มีร่างกายสะอาดและเรียบร้อย) ร่างกายสะอาด จะมองเห็นแต่เรียบร้อย มันไม่ใช่ อย่างนี้
 เป็นต้น ถ้าพูดว่าการแต่งกายใส่สูทผูกเน็คไทอย่างนี้เห็นเลย ผมจึงชี้ชวน ไม่อยากจะทำวิจัยนี้
 อยากจะชวนว่าแทนที่จะมาดูว่าคุณลักษณะเป็นอย่างไร เรามาดูว่าคุณลักษณะทำอย่างไร เรามา
 ดู Activity แค่นี้ก่อนครับ

รอบสอง ผมมีแผ่นใส 3 แผ่น พูดประมาณ 5 นาที ต้องการ Clean Concept ของตนเองด้วย ไม่
 ใช้พูดติดตลกท่านผู้วิจัย เพราะท่านอาจารย์ (วีระวัฒน์) บอกแล้วว่าให้พูดออกนอกกรอบได้ ผมเห็น
 ว่าโดยธรรมชาติเรื่องนี้ เป็นเรื่องที่คลุมเครือยากที่จะทำความเข้าใจให้ได้ 100% เหมือนกับ 1+1
 เป็น 2 มันไม่กระจ่างอย่างนั้น ประการที่สองผมเห็นว่ามีอุปสรรคในการวัดคุณลักษณะเว้นแต่จะ
 วัดกิจกรรมหรือ Activity ประการที่สามมิติในการมองผู้อำนวยการเขตเพียง 1 มิติ เช่นเรามองว่า

เขาเป็นอย่างไรน่าจะไม่ใช่เพียงพอ เพราะว่าการบริหารเขตพื้นที่การศึกษาต่อไปนี้ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ เพราะฉะนั้น ข้อที่ 4 ข้อเสนอ ถ้าหากเป็นไปได้น่าจะสร้างความชัดเจนซึ่งในหลายเรื่องก็ชัดเจนแล้วแต่ไม่ได้ Group ที่ผมทำ คือ ผู้อำนวยการเขตเป็นใคร ใน Proposal จะเห็นแล้วคือใครสรุปได้ว่าตาม มาตรา 38 งานของผู้ผู้อำนวยการเขตได้แก่อะไร ต้องไปดูมีหลายมาตราในหมวดว่าด้วยการบริหารการจัดการงานเหล่านั้นต้องการ ผู้อำนวยการเขตที่มีคุณลักษณะอย่างไร และจะทราบอย่างไรว่าผู้อำนวยการเขตมีคุณลักษณะนั้น ๆ ทราบแล้วนำไป ใช้ประโยชน์อะไรบ้าง ข้อ 5 ข้อสุดท้าย ขยายความข้อ 3 คือว่าถ้าหากจะมองในหลาย ๆ มิติอาจจะบอกได้ในมิติบุคคล มิติขององค์กร มิติของสังคม มิติบุคคลเราต้องดูว่ามิตินี้ต้องการผู้อำนวยการเขตที่มีคุณลักษณะอย่างไร เช่นในเชิงการบริหาร เชิงการทำงานร่วมกับกลุ่ม ในเรื่องขององค์กรดูว่าคุณลักษณะทางการบริหารงานทำอย่างไรวางแผนทำอย่างไรทำงานร่วมกับชุมชนทำอย่างไร เป็นผู้นำทางศาสนาอย่างนี้ทำอย่างไรถ้าต้องการผู้อำนวยการเขตที่มีลักษณะในเชิงบริหารการศึกษาเขาควรจะมีกิจกรรมอะไร เช่น 1,2,3, วิเคราะห์ออกมาให้ชัดเจนวิเคราะห์ออกมาให้เห็นที่สำคัญมากอาจจะตอบคำถามของหลาย ๆ ท่านคือว่าเพิ่มช่องหนึ่งเข้ามามันสอดคล้องกับ พ.ร.บ. มาตราไหนพร้อมกับมาตรฐานที่คุรุสภากำหนดออกมานั้นอย่างไรสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ข้อใดบ้าง ซึ่งทั้งหมดนี้ไม่ใช่ความคิดของผมคนเดียว สรุปมาจากคณะกรรมการแห่งชาติ ที่ทำงานร่วมกับสำนักนโยบายและแผนและสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาคณะกรรมการได้ศึกษาแนวทางที่จะพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาตินี้จึงไม่ใช่ของผมคนเดียว ขอขอบคุณครับ

ดร.จักรพรรดิ รอบแรก

ผมคิดว่าถ้าเราจะสร้างผู้อำนวยการเขตพื้นที่ หรือว่าบั้นผู้อำนวยการเขตพื้นที่ขึ้นมาใหม่ ผมมองว่าไม่ปรับตกแต่งอย่างเก่า เอาแบบใหม่ไปตั้งไว้ก่อน ถ้าไม่เหมือนตรงนั้นก็ตกแต่งให้เหมือนตรงนั้น สิ่งที่เป็นคำถามของผมคือ เราจะสร้างคนนี้ไปทำอะไร มีภารกิจอะไรบ้าง มีงานอะไรบ้าง ถ้าภารกิจที่ชัดเจนก็คือ ภารกิจตามมาตรา 38 ไปทำหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่ส่วนหนึ่งที่ต้องไปบริหารจัดการก็คือ ส่วนที่เขาระบายไปให้ตามมาตรา 39 นั่นคือ เรื่องของการบริหารงานวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป 4 ชั้น ใหญ่ ๆ นี้เป็นภาระหน้าที่ของเขา และก็ยังมีภารกิจตามมาตรฐานของผู้ที่จะทำหน้าที่ตรงนั้น มาตรฐานนี้สำคัญ การที่จะมีมาตรฐานนี้แสดงว่าเป็นมืออาชีพ ภารกิจของมืออาชีพ มืออาชีพนี้คือผู้ที่ได้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการเขตพื้นที่ก็จะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพด้วย ถ้ามองภารกิจ 3 ส่วนใหญ่ ๆ ภารกิจแรกตามมาตรา 38 ลักษณะงานจะเป็นงานประสาน ส่งเสริมเสียส่วนมาก ที่จะไปบริหารจะมีส่วนแรกว่าด้วยการกำกับ พอส่วนที่ 2 ตามมาตรา 39 จะเป็นการบริหารในสำนักงาน ส่วนที่ 3

จะเป็นเทคนิคทางวิชาชีพ ผมเรียนอย่างนั้นพอดูภารกิจแล้ว และวิธีทำงาน ลักษณะการทำงานจะเป็นอย่างไร ถ้ามองภารกิจนี้ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่จะไปทำงานอย่างไร จะลองแยกแยะดูลักษณะการทำงานอันแรก บริหารสำนักงานจัดการภายในสำนักงาน ทั้งบริหารบุคคล บริหารเงิน บริหารวัสดุครุภัณฑ์จะอยู่ในนั้น หน่วยจัดการศึกษามันจะลาไปอยู่ในโรงเรียนห้องเรียน เมื่อดูบทบาทเรียกบทบาทก็แล้วกัน อย่างนี้แล้วคนที่จะเป็นผู้อำนวยการเขตพื้นที่ จะต้องมียุ่รูปร่างหน้าตา เป็นแบบใด ถึงจะไปทำงานแบบนี้ได้ ผมมองถัดมา ผมมองว่าอันแรกคือ เห็นภายนอกเป็นอย่างไรน่าเชื่อถืออะไรทำนองนี้ เรียกว่าบุคลิกภาพก็ได้ เพราะว่าเขาจะเป็นผู้นำที่จะต้องไปประสานอะไรกับใครมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่อยู่ในแวดวงการศึกษามาก่อนคือคณะกรรมการจากส่วนต่างๆ ที่มาเป็นคณะกรรมการในเขตพื้นที่ และก็มาเป็นกรรมการโรงเรียนซึ่งเราก็มีสัมพันธ์ด้วย ภายนอกอาจจะเรียกว่าบุคลิกภาพก็ได้ อันที่สองที่สะท้อนมาจากภายในของเขา จิตใจ อารมณ์ ซึ่งเวลาเขาไปทำงานกับใครแล้วสิ่งตรงนี้ ถ้าสิ่งที่มันสะท้อนมันไม่เอื้อกับการประสานกับคนอื่นได้มันก็จะล้มเหลวเหมือนเคย ยกตัวอย่าง เวลาท่านอาจารย์สอนเราท่านก็สอนว่าทะเลาะกับใครต่อใครทะเลาะกับสามีภรรยา ก็มาระบายออกที่โรงเรียน อย่างนี้ จะต้องไม่มีเป็นต้น ที่ส่วนหนึ่งคนที่ต้องมีคือ ฝีมือ ฝีมือก็คือ ศักยภาพที่จะเอาไปใช้ในการทำงาน ความรู้รอบรู้ต่างๆ ไปที่ก็เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือไม่เกี่ยวข้อง เรื่องที่ไกลไปหน่อยก็ต้องรู้ต้องมีโดยเฉพาะเจาะจงลงไป ก็ต้องมีโดยเฉพาะเรื่องงานวิชาการ ที่เขามอบไปให้เขตพื้นที่และส่วนหนึ่งก็มอบไปที่โรงเรียน การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากรซึ่งส่วนหนึ่งจะลงมาตรงนี้ที่ว่างงบประมาณไม่เพียงแต่จัดซื้อจัดจ้าง เหมือนโรงเรียน เหมือนผู้อำนวยการทั้งหลายที่ทำกัน ถ้าเรามองไปถึงหมวด ที่ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรมีอยู่ข้อหนึ่งบอกว่า การจัดสรรตรงนี้ จัดสรรลงมาเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป หรือให้มาเป็นก้อนลงไป โรงเรียนจะขอตั้งงบประมาณเองแล้วก็ผ่านไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ สำนักงานเขต ก็จะมาช่วยมาวิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ แนวทางก็คือแทนที่กรมจะมาจัดตั้งงบประมาณโรงเรียนจะจัดตั้งงบประมาณตรงนี้ก็สำคัญ ต้องช่วยเขาให้ได้แบบนี้ เป็นต้น นั่นคือฝีมือเกี่ยวกับการทำงาน ไม่รู้จะ Group อย่างไร คราวนี้ย้อนมาซึ่งเป็นเรื่องใหม่ ก็คือว่าก่อนนี้ที่ว่าฝีมือตามวิชาชีพของเรา ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด เรามีกฎเกณฑ์ภาระหน้าที่ วิธีการทำงานตามมาตรฐานตำแหน่ง ทำอย่างไรตำแหน่งนี้ถึงจะได้ผู้อำนวยการ 9, 8 เวลาทำก็ไม่ได้ทำตามนั้นส่วนใหญ่จะของใหม่จะมีพูดถึง การรักษา การควบคุม การประกอบวิชาชีพ การรักษามาตรฐานวิชาชีพ ตามมาตรา 53 ให้องค์กรวิชาชีพทำ มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ มีการกำหนดใบอนุญาต การกำกับดูแล ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ มีการกำหนดใบอนุญาต การกำกับ ดูแล ให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ตามจรรยาบรรณ มีการพัฒนาคำว่า มาตรฐานวิชาชีพ ส่วนหนึ่งเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะ ของคน เท่าที่คิดทำกันอยู่ ส่วนของกระทรวงศึกษาธิการ เท่าที่ได้พูดได้คุยกันเสนอความคิดเห็นไป

ยัง สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ในส่วนของครูค่อนข้างยุติลงตัวเหมือนกันคือ คุณสมบัติ ด้านคุณวุฒิ (ด้านความรู้) ของผู้บริหารเขตพื้นที่ ผู้บริหารโรงเรียนพูดกันไว้ชัดเจน และเห็นพ้องต้องกันก็คือ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ในเบื้องต้นเข้าใจว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือสูงกว่า ปริญญาตรีวิชาชีพทางการบริหารหลังปริญญาตรี 1 ปี เพราะฉะนั้น ความรู้ทางด้านบริหารการศึกษาจะต้องมีพื้นฐานของผู้บริหารเขตพื้นที่ ผู้บริหารโรงเรียนด้วย มีความคิดเห็นตรงกันว่าจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูมาก่อน นั่นส่วนหนึ่ง ส่วนที่เดินตรงมาจากวิชาชีพครู เพราะฉะนั้นต้องย้อนไปดูมาตรฐานของผู้ประกอบวิชาชีพครูด้วย ที่คิดกันคือ หนึ่ง วุฒิการศึกษาทางด้านปริญญาตรีทางการศึกษา ไม่มีวิชาครูก็ต้องเรียนมา 24 หน่วยกิต คือความรู้พื้นฐานจะต้องมี สอง มาตรฐานการปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องมี สิ่งที่เราเสนอไปก็คือ เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ผู้บริหารก็มีเกณฑ์วิชาชีพผู้บริหาร มี 11-12 ข้อ ทำอย่างไรบ้างถึงจะทำงานได้ตามมาตรฐาน มันจะมีอยู่ในนี้เสร็จแล้วก็วัดกันว่า ทำได้มากทำได้เข้มข้นแค่ไหน ทำได้เข้มข้นก็มาแยกเป็นระดับ ๆ เข้มน้อยหน่ออยู่ระดับต่ำ กรณีของครูพอจบบปก็เข้าไปทำงาน เรียกว่าไม่ใช่ครูมืออาชีพเรียกว่าครูฝึกหัด 2 ปี ประเมินถึงจะเข้าไปสู่มืออาชีพระดับแรก ปฏิบัติการ อันที่สองความชำนาญมันก็จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ผู้บริหารเช่นเดียวกันคุณลักษณะพวกนี้ พอกฎหมายกำหนดสิ่งเหล่านี้จะปรากฏอยู่ในนั้นด้วย แต่ก็จะต้องปรับชอยย่อยว่าคุณภาพของผู้บริหารเป็นอย่างไร คุณลักษณะระดับคุณภาพเขาจะเอาไปกำหนดเป็นตำแหน่งของผู้บริหารด้วยแห่งของครูด้วย แล้วก็ให้เงินเดือนตามนั้นด้วยความชำนาญมากอาจจะให้เงินวิทยฐานะเท่านี้ สูงขึ้นไปอาจจะให้เงินวิทยฐานะมากขึ้นไปอีก เพราะฉะนั้น ผมมองว่าตรงนี้ก็有一部分ที่เราต้องมาดูด้วย ผมเข้าใจว่าของจริง ๆ ที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษาหรือกระทรวงคิด ที่ส่งไปให้เข้่ามันจะเกิดผลจริงอยากจะต้องสั่งสังเกตไว้ ในที่สุด ถ้ามองภาพรวมที่ยกร่างมาจะสังเกตว่าทั้งหมดนี้ สิ่งที่จะต้องดูอย่างหนึ่งก็คือ เป็นไปได้อย่างไร วัดได้อย่างไร อย่างข้อแรกสุขภาพแข็งแรงมองได้หลายลักษณะ สุขภาพแข็งแรงใช้ใหม่ที่จะเป็นผู้อำนวยการเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ต้องทำงานที่ต้องใช้กำลังแข็งแรงใช้ใหม่ หรือว่าต้องเป็น สุขภาพสมบูรณ์อะไรมากกว่า แข็งแรงวัดยาก แข็งแรงเท่าไรมันถึงจะเป็นได้ เป็นต้น

รอบสอง ผมขออนุญาตตั้งข้อสังเกตซัก 2 - 3 ประเด็น ประเด็นแรก ดูรายการบางรายการที่ยกมาดู เหมือนว่าบางอย่างเป็นบวก บางอย่างเป็นลบ ประเด็นที่สอง บางข้อมีหลายลักษณะในข้อเดียวกัน ซึ่งจริง ๆ แล้วมันเป็นไปไม่ได้ ซึ่งน่าจะแยกออกมาเป็น ประเด็นที่ 3 บางอย่างเป็นไปไม่ได้ วัดไม่ได้ ประเมินไม่ได้ มองดูภาพรวมแล้วมีหลายรายการซ้ำซ้อนกัน ข้อสังเกตที่ 2 ก็คืออยากไปศึกษา พ.ร.บ. เพราะ พ.ร.บ. นี้ นำไปสู่การปฏิบัติจริง ที่จะต้องไปดูเช่น ในเรื่องของการจัดการการเรียนการสอน เขตพื้นที่ที่จะต้องมึบทบาทอย่างไร ในเรื่องหมวดที่ว่าด้วยมาตรฐานการประกันคุณ

ภาพ มีอย่างไรบ้าง หน่วยงานต้นสังกัดที่จะต้องให้มีการประกันคุณภาพภายใน ภายนอก หมวดที่ 7 มาตรา 57 ที่ว่าด้วยหน่วยงานการศึกษา ที่ต้องเอาชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาช่วยในการจัดการศึกษา บทบาทนั้นก็น่าจะเป็นบทบาทของเขตพื้นที่ อยากให้ไปดูเพื่อนำมาประกอบด้วย อันที่ 3 ผมมองว่าการศึกษาที่จะเอาการศึกษาถึงภาวะผู้นำเป็นตัวตั้ง การศึกษาที่ว่านี้ จะมีการศึกษาอยู่หลายลักษณะ หลายรูปแบบ หลายประเด็นก็ว่าได้ ต้องผสมผสานกันน่าจะสมบูรณ์ ไม่ใช่ Trait อย่างเดียวไม่ใช่ Role อย่างเดียวไม่ใช่ Behavior อย่างเดียวผสมผสานกัน ถ้าศึกษาต่อไป อยากจะเสนอแนะถึงขั้นทำ Factor Analysis ด้วยซ้ำไปแล้วก็ จัดกลุ่มจัดโครงสร้างใหม่ ประเด็นที่ 5 เกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารการศึกษาซึ่งมีหลายคนได้ตั้งข้อสังเกตที่มีคนเสนอว่า เป็นผู้นำเพื่อสร้างผู้นำก็อยู่ในเกณฑ์นี้ระดับคุณภาพเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู รวมทั้งจรรยาบรรณอยากจะทำมอบให้ท่านอาจารย์เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษา สุดท้ายในฐานะที่ได้รับเกียรติให้ผมทำหน้าที่เป็นประธานอยากจะได้เรียนอาจารย์สมเกียรติว่าน่าชื่นชมต้องขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้มุมมองหลากหลายทั้งที่เป็นลักษณะภาพกว้างทั้งที่เป็นลักษณะของทฤษฎีและคุณลักษณะเจาะลึกลงไปเพื่อนำมาปรับปรุงได้ ต้องขอขอบคุณแทนผู้วิจัยคือ อาจารย์สมเกียรติและอาจารย์ที่ปรึกษาด้วย ขออนุญาตยุติบทบาทนี้และขอคืนตรงนี้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ขอบคุณมากครับ

ดิเรก

ผมขอให้กำลังใจอาจารย์สมเกียรติ ผมเห็นว่างานวิจัยชิ้นนี้ เป็นผลงานระดับปริญญาโท จึงพอสมน้ำสมเนื้อ แต่ถ้าจะให้งานวิจัยสมบูรณ์ ขอให้อาจารย์สมเกียรติทบทวนนิดหนึ่งเกี่ยวกับ Leadership หรือภาวะผู้นำจริง ๆ มันเป็นคำใหญ่เสร็จแล้วมันจะมีร่มเล็ก 3 ร่ม อยู่ในภาวะผู้นำ เพราะเวลาศึกษาแล้ว จะศึกษาอยู่ 3 เรื่องคือ เรื่องคุณลักษณะหรือ Trait ที่อาจารย์สมเกียรติกำลังศึกษาขณะเดียวกันก็จะมีผู้ศึกษาในเรื่องบทบาทหรือ Role อีกเรื่องก็จะเป็นเรื่อง Style หรือแบบ ในระยะหลัง ๆ มา นี้ เราก็จะศึกษาว่าเราจะพัฒนาผู้นำอย่างไรที่นี้ งานของ อ.สมเกียรติ ทำมา ผมเห็นว่าในบางข้อยังมีบทบาทเข้าไปแทรกอยู่ด้วยตัวอย่าง เช่น ข้อ 42 (เป็นนักวางแผน) และ ข้อ 46 (เป็นผู้ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน) ดูเหมือนจะเป็นเรื่องของ Style หรือแบบเข้าไปด้วย เพราะฉะนั้นจะทำอย่างไรที่จะสกัดแนวทางคุณลักษณะออกมาได้ พอสกัดคุณลักษณะออกมาแล้วอย่างท่านผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะคือ รวมคุณลักษณะหรือ Group เข้ากันให้ได้ มันจะได้เหลือข้อน้อยลง โดยธรรมชาติของการศึกษาเอกสารเราบริโภคข้อมูลเหมือนกัน เราจะต้องอะไรมาก่อนมาหลัง เราน่าจะจัดลำดับด้วยว่าอะไรมาก่อนมาหลัง ถ้าทำได้แบบนี้ก็จะทำให้งานของ อาจารย์สมเกียรติ สมบูรณ์ขึ้น ขอขอบคุณครับ

เจลิมชัย

ขออนุญาตให้กำลังใจคุณสมเกียรติเช่นเดียวกันที่สนใจที่จะสร้างงานวิจัยชิ้นนี้ขึ้นมา งานวิจัยชิ้นนี้คงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ที่มาดำรงตำแหน่งได้พิจารณาทบทวนตัวเองว่าตัวเองมีลักษณะเข้าข่ายอย่างไรหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามเราไม่ได้เอาคุณลักษณะเหล่านี้เป็นตัวจับว่าคนที่เข้ามาดำรงตำแหน่งนี้จะต้องคุณลักษณะครบทั้ง 78 ข้อ หรือมากกว่านี้ แต่ ตรงนี้เราอยากจะทำให้ภาพที่จะเกิดขึ้นนั่นเอง ก็เห็นด้วยกับ อาจารย์ยติเรก ที่บอกว่า สมน้ำสมเนื้อกับงานวิจัยระดับปริญญาโท สิ่งที่คุณสมเกียรติต้องการศึกษาคือ เรื่องของ Trait เท่านั้น แต่หลายสิ่งที่มีมันอยู่ในนี้ มันมีนอกเหนือจาก Trait ก็สกัดทิ้งออกไป เอาเฉพาะเรียก Trait เท่านั้น เราจะไม่มียึดกรอบอันนี้ว่าเอาไว้ 3 ด้าน แต่ว่าเราต้องเลือกคุณลักษณะเอาไว้ก่อนและคุณสมเกียรติ ก็ไปจัด Group ดูว่าอะไรควรจะรวมกับอะไรได้บ้าง อะไรดูจะซ้ำซ้อน หรืออะไรที่น่าจะเพิ่มเติมเข้ามาอีก อย่างที่ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านเสนอแนะว่า มันคงจะมีเรื่องนั้นเรื่องนี้ เอาเข้ามาอีก และค่อยจัดกลุ่มอีกทีหนึ่ง นั่นคือประเด็นที่หนึ่ง ประเด็นที่ผมนอยากเพิ่มเติมเข้าไปเท่าที่ดูจากกระทงทั้ง 78 ข้อ มีบางประการน่าจะเพิ่มเติมเข้าไป เป็นลักษณะของ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ อันที่หนึ่ง ผมว่าน่าจะมีคุณลักษณะที่ว่า มีความสามารถในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง Change agent นั่นที่ผมยังไม่เห็น เพราะว่าปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ถ้าผู้บริหารขาดคุณลักษณะด้านนี้ ก็จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาของเราไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ประการที่สอง น่าจะเพิ่มเติมก็คือ ความสามารถเป็นผู้นำในการกระตุ้นความเป็นผู้นำ เป็นผู้นำในการไปกระตุ้นความเป็นผู้นำ หรือภาษาอังกฤษเรียกว่า เป็น Super leader ถ้า ผู้อำนวยการเขตที่เป็นผู้นำแล้วก็ต้องใช้ความสามารถไปกระตุ้นผู้อื่นให้เป็นผู้นำทางการศึกษาได้ด้วย ตรงนี้สำคัญเราก็จะมีผู้นำเกิดขึ้นมากมายทีเดียว อีกอย่างก็คือ ผู้บริหารในระดับนี้อาจจะต้องให้ความช่วยเหลือกับหน่วยงาน หรือสถานศึกษาอื่น ๆ เพราะฉะนั้นน่าจะมี คุณลักษณะมีความสามารถในการเป็นผู้ให้คำปรึกษา หรือ Counselor ส่วนอื่น ๆ ผมคิดว่า ค่อนข้างครอบคลุมดีอยู่แล้ว อาจจะมีเพิ่มเติมคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง ตาม พ.ร.บ. ก็จะทำให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณครับ

วิสุทธิ

ผมมีความคิดว่า ที่ได้พูดมามีความหลากหลายและก็สามารถนำไปสังเคราะห์แยกประเภทได้ดี ในส่วนของผมเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะผู้อำนวยการเขตพื้นที่ เราควรจะมองไปอย่างไร ผมเสนอความคิดที่ว่าหนีไม่พ้นในทฤษฎี หลักการ ถ้ามองในผู้บริหารมืออาชีพซึ่งจะมองในลักษณะ 3 เรื่องด้วยกันตามความคิดของผม คือ 1 ความสามารถในการบริหารงานตามบทบาท เพราะว่าผู้บริหารโดยเฉพาะผู้อำนวยการเขตพื้นที่จะมีบทบาทสำคัญ ๆ ก็คือ การบริหารงานทั่วไป งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานวิชาการ 2 ความสามารถตามความคาด

หวังของสังคม และท้องถิ่น เพราะว่าผู้อำนวยการเขตพื้นที่มีอยู่หลากหลาย และสังคมเขาต้องการ อย่างเช่นว่า เดียวนี้เขาต้องการในลักษณะที่ว่าทั่วโลกเขาบอกว่ามีอยู่ 5 ประการ คือ 1. มีความซื่อสัตย์ 2. มีวิสัยทัศน์ 3.มีความสามารถ 4.มีแรงดลใจ 5.มีใจเป็นธรรม และก็นำมา บูรณาการเข้าไป 3 ความสามารถในด้านการบริหารงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารการศึกษา ขอเสนอแนะให้ผู้วิจัยนำคุณลักษณะไปจัดทั้ง 78 ข้อ และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลายเพิ่มเติม ผมก็ขอเสนอแนะเท่านี้ ขอขอบคุณครับ

วิระวัฒน์ (อาจารย์ที่ปรึกษา)

ผมฟังผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดแล้วรู้สึกดีใจ และได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์มากผมอยาก กราบเรียนว่าที่จริงเมื่อคุณสมเกียรติได้คิด ได้วิเคราะห์สังเคราะห์และได้สร้างเครื่องมือนี้ออกมา มี หลายจุดที่ผมไม่เห็นด้วย และไม่เข้าใจการที่ผมคิดว่าจะกระโดดไปแก้ มันอาจจะเป็นการตัด ข้อมูลที่มันควรจะเพิ่มออกหรือจำไปตัดความคิดของเรา หรือหลายมุมที่เขามอง ก็เลยอยากให้ผู้ทรง คุณวุฒิช่วยกลั่นกรองและช่วยมองจะดีกว่า ก็ไม่ผิดหวัง ที่นี้ในส่วนที่ผมคิดอยู่ถ้าคุยกับคุณ สมเกียรติสองคนมันอาจจะเข้ารกเข้าป่าไปก็อยากจะ Consult ที่นี้เลย คือว่า ประเด็นที่ 1 อย่างที่ คุณประสิทธิ์พูด ผมก็ไม่สบายใจว่าในบรรดาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งนี้ ซึ่งมีความรับ ผิดชอบมากมายอยากจะเป็นถึง ซี 10 ที่อยู่ในใจก็คือว่า หนึ่งในแง่โครงสร้างเขียนอย่างนี้มันดีหรือ ยัง ที่ไป Group ว่า 3 ด้าน คือด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านความรู้ความสามารถ มันหยาบไปหรือเปล่า โครงสร้างมันใหญ่มากไปหรือเปล่าหรือ ควรจะทอนย่อยออกมาเช่น ด้าน ร่างกายก็ไปด้านหนึ่ง ด้านคุณภาพก็ไปด้านหนึ่งด้านวิชาการก็ไปอีกด้าน ด้านความรู้ทักษะในการ บริหารก็ไปอีกด้านหนึ่งหรือเทคโนโลยี ที่จะ Command ได้ เพราะว่าเป็นยุคสมัย 2000 ไปแล้ว ความเก่งเรื่องคอมพิวเตอร์กับภาษาอังกฤษซึ่งจำเป็นมากนี้ในแง่การจัดโครงสร้าง พอในราย ละเอียดผมก็นึกอยู่ว่าระดับสูง มันต้องมีอาชีพ มีอาชีพมันทำอะไร เรื่องการวิเคราะห์นโยบาย ต้องเก่ง ไม่ใช่เพียงร่างนโยบายของตัวเองวิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือ ของรัฐมนตรี ของปลัด กระทรวง ต้องวิเคราะห์ออกมาได้ แล้วแตกออกมาเป็นนโยบายของหน่วยงานตนเองถึงจะแจ๋ว ไม่ ใช่สร้างนโยบายตัวเองเป็นแต่ Organize policy หรือ Funtional Policy เท่านั้นเอง อย่างนี้มัน จะไปอยู่ตรงไหนในที่นี่ เพราะฉะนั้นเราเขียนเพียงแต่กำหนดนโยบายได้เท่านั้น ผมมองต่อไปว่า นอกจาก มีความสามารถวิเคราะห์นโยบายและกำหนดนโยบายได้ เขาน่าจะมีความสามารถ บริหารโครงการได้ คือ ทาง Project Management ต้องเก่งเป็น Project Manager ได้ ไม่ว่าจะ เป็นทุนจากหน่วยไหน ทุนองค์การต่างประเทศต้อง ก็สามารถรับเข้ามาได้ และบริหารได้ ให้ผล ประโยชน์ตกแก่ประชาชนให้ได้ ต้องถึงระดับนั้น และมันจะอยู่ตรงไหน อีกอย่างก็คือ การมีความ สามารถวิเคราะห์และออกแบบระบบบริหารงาน แก้ปัญหาองค์การที่สำคัญ ๆ อันนี้จำเป็นมาก

ต้องถึงขั้นออกแบบระบบงานใหม่ได้ ไม่งั้นเวลาไปนิเทศ ไปควบคุมกำกับไปประเมิน ไม่สามารถให้ Consultation ได้ หรือให้คำปรึกษาทางเทคนิคทางวิชาการได้ ในนี้เราก็ไม่รู้จะเขียนไว้ตรงไหน อย่างไร ของให้ท่านช่วยขบคิดด้วย คือ หนึ่ง รับได้ไหม ความคิดของผมที่อยู่ในใจ สอง พอรับได้บ้าง จะเอาไปไว้ตรงไหนดี และในแง่โครงสร้าง จะปรับตรงไหนอย่างไรหรือเปล่า ผมยินดีในแง่ที่ว่า ปรับโครงสร้างเลยก็ได้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียน

นายสมเกียรติ พันธธรรม เกิดวันที่ 9 สิงหาคม 2503 ณ อำเภอโคกปีบ จังหวัดปราจีนบุรี สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี จากวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เมื่อปีการศึกษา 2526 และในปีการศึกษา 2542 ได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา 7 (หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศาสนา และวัฒนธรรม) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสระแก้ว



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย