

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของบทบาท
  - 1.2 ความสำคัญของบทบาท
  - 1.3 ประเภทของบทบาท
  - 1.4 ลักษณะของบทบาทที่ดี
  - 1.5 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.6 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.7 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.8 ลักษณะของผู้บริหารที่ดี
2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ
  - 2.1 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
  - 2.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - 2.3 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)
  - 2.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ เนเซวิก (Kenzevick)
  - 2.5 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปการเรียนรู้
  - 2.6 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน
  - 2.7 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ
3. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
  - 3.1 สาระสำคัญของจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
  - 3.2 ความหมายของจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียน
  - 3.3 จุดเน้นด้านคุณลักษณะนิสัยสำหรับผู้เรียนในแต่ละช่วงวัย

4. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พระนครศรีอยุธยา เขต 1
  - 4.1 การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (Ordinary National Education Test :  
O-NET)
  - 4.2 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียน  
(National Test : NT)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

### 1.1 ความหมายของบทบาท

บทบาทเป็นพฤติกรรมที่บุคคลที่อยู่ในสถานภาพ หรือตำแหน่งต่างๆที่สังคมกำหนด จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่ของตนเองได้รับมอบหมาย คำว่าบทบาท ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวาง ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, หน้า 451) ให้ความหมายว่า บทบาท หมายถึง การทำทำตามบท การร่ำตามบท โดยปริยาย หมายความว่า การทำตามหน้าที่ที่กำหนดเช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู

สนธยา พลศรี (2545, หน้า 125) ให้ความหมายว่าบทบาท หมายถึง หน้าที่ของ บุคคลตามสถานภาพหรือตำแหน่งฐานะที่ตนคิด ารงอยู่ บทบาทจึงเป็นกลไกอย่างหนึ่งของสังคมที่ทำให้คนที่อยู่ร่วมกันสามารถสร้างระบบความสัมพันธ์ต่อกันได้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 111) กล่าวว่า บทบาท คือการกระทำหรือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่อยู่ในสถานภาพนั้น ๆ ดังนั้นบทบาทจึงเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมตาม ตำแหน่งหรือสถานภาพซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมหรือตามลักษณะของการรับรู้ บทบาท เป็นผลรวมของการแสดงออกตามสิทธิและหน้าที่

ปราโมทย์ คล้ายศิริ (2545, หน้า 13) ให้ความหมายว่า บทบาท คือ พฤติกรรมของ บุคคลที่แสดงออกตามหน้าที่ หรือตำแหน่งที่มีอยู่ให้เป็นที่รู้เห็นของบุคคลอื่น ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจตรงกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ก็ได้

จารุพร เฟื่องสกุล (2545, หน้า 15) กล่าวถึงบทบาท หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ แสดงตาม ตำแหน่งหรือสถานะทางสังคมที่บุคคลนั้น ๆ ดำรงตำแหน่งอยู่ ซึ่งมีทั้งบทบาทที่ปฏิบัติ จริง

(Role behavior) กับบทบาทตามความคาดหวังของบุคคลอื่น (Role expectation) ซึ่งบางครั้ง อาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของสมาชิกในชุมชน

ประเสริฐ เข้มกลิ่นฟูง และคณะ (2544, หน้า 73) ได้อธิบายไว้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เป็นบทบาทที่คาดหวังโดยกลุ่มคนหรือสังคมเพื่อทำให้ความสัมพันธ์มีการกระทำระหว่างกันทางสังคม ได้รวมทั้งสามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้

กนกวรรณ เพียงเกด (2541, หน้า 22) กล่าวว่า บทบาท หมายถึงพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลที่แสดงออกตามสถานภาพที่ดำรงอยู่ บทบาทที่แสดงออกนี้ถูกกำหนดโดยความคาดหวังของสังคมอย่างชัดเจนภายใต้วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมนั้น ๆ ที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างไรบ้าง ถ้าสถานภาพเปลี่ยนแปลงไปบทบาทก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วยและการปฏิสัมพันธ์กันภายในสังคมทำให้บุคคลแต่ละคนต้องมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น

ชไมพร สมบัติยานุชิต (2541, หน้า 16) กล่าวว่า บทบาทหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลกระทำตามตำแหน่งหน้าที่และสถานภาพ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของตนเองกับตำแหน่งทางสังคมและหากสถานภาพเปลี่ยนแปลงบทบาทก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

โคเฮน (Cohen, 1979, p.124) ได้ให้คำหมายเกี่ยวกับบทบาทไว้ ดังนี้ การที่สังคมได้กำหนดเฉพาะเจาะจงให้เราปฏิบัติหน้าที่ ตามบทบาทใดบทบาทหนึ่งนั้นเรียกว่าเป็นบทบาทที่ถูกกำหนด (Prescribed role) ถึงแม้ว่าบุคคลบางคน จะไม่ได้ประพฤติปฏิบัติตามบทบาทที่คาดหวังโดยผู้อื่นก็ยังยอมรับว่า จะต้องปฏิบัติไปตามบทบาทที่สังคมกำหนดให้ ส่วนบทบาทที่ปฏิบัติจริง (Enacted role) เป็นวิธีการที่บุคคลได้แสดง หรือปฏิบัติมาจริงตามตำแหน่งของเขา ความไม่ตรงกันของบทบาทที่ถูกกำหนดกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงนั้น อาจมีสาเหตุมาจาก

1. บุคคลขาดความเข้าใจในส่วนของบทบาทที่ต้องการ (Lack of understanding)
2. ความไม่เห็นด้วย (Can not to conform) หรือไม่ลงรอยกับบทบาทที่ถูกกำหนด
3. บุคคลไม่มีความสามารถ (Inability) ที่จะแสดงบทบาทนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กู๊ด (Good, 1963, p. 154) ได้ให้ความหมายของบทบาทว่า หมายถึง พฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละบุคคลในระบบเฉพาะของสังคมหนึ่ง

สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติของบุคคลที่แสดงออกตามสถานภาพที่ดำรงอยู่ในขณะนั้น ซึ่งมีการกำหนดระเบียบไว้อย่างชัดเจนมาบุคคลนั้นมีสิทธิและหน้าที่อย่างไร หากสถานภาพของบุคคลนั้นเปลี่ยนไปบทบาทที่มีอยู่ก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย และถ้าบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์ในสังคมมากขึ้นเท่าใดบทบาทก็จะเพิ่มมากขึ้น

## 1.2 ความสำคัญของบทบาท

แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของบทบาทมีความสำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมต่างๆของบุคคลที่มีผลกระทบ มีคุณค่าหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เริ่มตั้งแต่เกิดมา และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมล้วนมีบทบาทแตกต่างกันไปหลายสถานะ นักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยา ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของบทบาทไว้ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543, หน้า 78) กล่าวว่า บทบาทหมายถึง การกระทำตามหน้าที่ที่กำหนดให้ไว้ ดังนั้นบทบาทของบุคคลในองค์กรถือเป็นภารกิจหลักต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดหรือรับมอบหมายซึ่งกำหนดชัดเจนทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

บวรศักดิ์ สุวรรณโณ (2545, หน้า 26) อธิบายว่า บทบาทคือการใช้ดุลยพินิจเลือกใช้อำนาจหน้าที่เป็นการเลือกใช้อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดให้ไว้สร้างอะไรให้เกิดขึ้น เพราะฉะนั้นบทบาท (Role) จึงต่างและไม่ใช่อำนาจหน้าที่ (Power) หรือต่างจากหน้าที่ (Function)

ชาญ สีหราช (2542, หน้า 23-25) กล่าวถึง สเตเฟน (Stephen) ได้กำหนดความสำคัญบทบาทของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ 17 บทบาท ได้แก่

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับกรรมการสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) เป็นผู้ตัดสินใจต่อการบริหารงานในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อ และประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) เป็นผู้นำด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน สิ่งของและบุคคล มิใช่ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงาน และโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดการและพิธีต่างๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานที่ และ

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการแก่หน่วยงานอื่นๆ

ดิอุทส์ และครอส (Deutsch & Krauss, 1965, p.405) มีความเห็นว่า บทบาทมีความสำคัญต่อด้านต่างๆ 4 ด้านดังนี้

1. บทบาททางเพศ (Sex role) เป็นบทบาทที่สำคัญมาก เพศมีความสัมพันธ์ต่อสภาพสังคมโดยทั่วไป ทั้งเพศหญิงและเพศชาย เริ่มตั้งแต่มีการกำหนดที่ตามธรรมชาติ เพศหญิงมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นแม่ เพศชายมีบทบาทในการเป็นพ่อ และเป็นผู้นำของครอบครัวในบางสังคมนั้น อาจจะมีการกีดกันทางเพศ แต่ก็ไม่ได้ทำให้ความสำคัญทางเพศลดลง

2. บทบาทความเกี่ยวพันทางเครือญาติ (Kinship roles) เนื่องจากสังคมมนุษย์เป็นสังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน มีการเคารพนับถือภายในเครือญาติ แต่ละคนมีบทบาทแตกต่างกันไป ทำให้เกิดอิทธิพลในการเคารพเชื่อถือ และเชื่อฟังซึ่งกันและกัน เช่น ปู่ ย่า ตา ยาย พ่อ แม่ ลูก เป็นต้น

3. บทบาททางสังคม (Social roles) เป็นบทบาทหรือหน้าที่ที่สังคมกำหนดขึ้น ไว้ให้บุคคลในสถานภาพต่างๆ ได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ หรือคาดหวังว่าจะปฏิบัติ โดยมีปทัสถานทาง

วัฒนธรรม เป็นเกณฑ์ตัดสิน ฉะนั้นเมื่อบุคคลจะมีการเกี่ยวข้องกัน ทุกคนจึงควรจะได้เรียนรู้ และปฏิบัติตามปทัสถานทางวัฒนธรรม แต่ถ้ามีคนใดคนหนึ่งไม่ปฏิบัติตาม ก็จะต้องมีการบังคับ หรือลงโทษ เพื่อความสงบสุขของสังคมส่วนใหญ่ต่อไป

4. บทบาททางอาชีพ (Occupation roles) เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้นุชนสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้ และจะต้องอยู่ได้อย่างมีความสุข ผู้แสดงบทบาทจะต้องคำนึงถึงขอบเขต และหลักการสำคัญของอาชีพนั้น เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับ จรรยาบรรณ และกฎหมาย เป็นต้น

ธนารัตน์ เทพโยธิน (2544, หน้า 127) ได้กล่าวไว้ว่าการที่สังคมได้กำหนดเฉพาะเจาะจงให้เราปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทใดบทบาทนั้นเรียกว่า บทบาทที่ถูกกำหนด ถึงแม้ว่าบุคคลบางคนจะไม่ได้ประพฤติปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่คาดหวังโดยสิ่งอื่น ๆ เราก็ยังยอมรับว่าจะต้องปฏิบัติไปตามบทบาทที่สังคมกำหนดให้ ส่วนบทบาทที่ปฏิบัติจริง เป็นวิธีที่บุคคลได้แสดงหรือปฏิบัติออกมาตามตำแหน่งของเขา ความไม่ตรงกันของบทบาทหน้าที่ถูกกำหนดกับบทบาทหน้าที่ปฏิบัติจริงอาจมีสาเหตุมาจากบุคคลขาดความเข้าใจในส่วนของบทบาทที่ต้องการความไม่เห็นด้วย หรือไม่ลงรอยกับบทบาทหน้าที่ถูกกำหนดและบุคคลไม่มีความสามารถที่แสดงบทบาทนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า บทบาทเป็นตัวกำหนดการแสดงออกมา ซึ่งบทบาทมีความสำคัญต่อสถานภาพ การดำรงชีวิต การดำเนินกิจกรรมของสังคม การสร้างองค์กรในด้านต่างๆ เช่น ด้านหน้าที่ของเพศ ความเกี่ยวพันทางเครือญาติ ความเกี่ยวข้องทางสังคม การดำเนินอาชีพ ความเป็นผู้นำขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร และความเป็นผู้บริหารการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ ล้วนแต่เกิดจากความสำคัญของบทบาท

### 1.3 ประเภทของบทบาท

ประเภทของบทบาทแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

1. บทบาทที่คาดหวัง (Expecting role) คือ บทบาทที่ที่สังคมเป็นผู้กำหนดให้ต้องปฏิบัติ จะกำหนดหรือคาดหวังโดยสังคม กฎหมายหรือขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมนั้น บทบาทที่คาดหวัง ได้แก่บทบาทในอุดมคติ (Ideal role) บทบาทที่ถูกกำหนด (Prescribed role) บทบาทที่คาดหวัง (Expecting role) หรือบทบาทที่ถูกคาดหวัง (Expected role)

2. บทบาทที่เป็นจริง (Actual role) คือบทบาทที่แสดงหรือปฏิบัติออกมาจริง เมื่อบุคคลอยู่ในบทบาทหรือตำแหน่งนั้น ในสังคมหนึ่งๆ บุคคลจะแสดงบทบาท ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นที่แตกต่างกันถ้าตำแหน่งนั้นๆแตกต่างกัน

จำนง อติวัฒน์สิทธิ์ และคณะ (2545, หน้า 37-38) ได้กล่าวถึงลักษณะของบทบาทไว้ 3 ลักษณะคือ

1. บทบาทในอุดมคติ (Ideal role) เป็นบทบาทที่กำหนดไว้เป็นกฎหมาย หรือตาม ความคาดหวังของบุคคลทั่วไปในสังคม เป็นแบบฉบับที่สมบูรณ์ซึ่งผู้มีสถานภาพหนึ่ง ๆ ควร กระทำแต่ อาจไม่มีใครทำตามนั้นก็ได้

2. บทบาทที่บุคคลเข้าใจ (Perceived role) เป็นบทบาทที่ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้น ๆ ที่ คาดคิดด้วยตัวเองว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้เกี่ยวข้องกับค่านิยมทัศนคติบุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

3. บทบาทที่แสดงออกจริง (Actual or enacted role) เป็นการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วย สถานการณ์ดังกล่าว อาจเป็นสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและทางสังคม เช่น การกวดขันของกลุ่มต่าง ๆ และบทบาทที่กระทำจริง อาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับบทบาทในอุดมคติหรือบทบาทที่บุคคลรับรู้ก็ได้

อนันต์ จันทร โคตร (2538, หน้า 15-16) ได้กล่าวว่า บทบาทเป็นสิ่งที่เรารู้สึกได้สังเกตเห็นได้ในชีวิตประจำวันและได้แบ่งบทบาทเป็น 3 ลักษณะคือ

1. บทบาทที่ถูกความคาดหวัง (Prescribed role) เป็นบทบาทที่ถูกกำหนดขึ้นและเกิดจากความคาดหวังของตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น บทบาทของตนเองที่เป็นวิทยากร เป็นครู เป็นอาจารย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญ

2. บทบาทที่รับรู้จากตำแหน่ง (Subjective role) เป็นบทบาทที่ตนเองได้รับรู้จากตำแหน่งของตนในลักษณะที่มีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น บทบาทของความเป็นพ่อ เป็นลูก เป็นผู้นำ เป็นผู้ตาม เป็นต้น โดยที่ตนเองเป็นผู้แสดงบทบาทนั้นต่อบุคคลอื่น

3. บทบาทที่คนในสังคมกำหนด (Enactual role) เป็นบทบาทที่มุ่งถึงพฤติกรรมภายนอกที่แน่นอนของบุคคลตามกฎที่คนในสังคมกำหนดขึ้นเช่น บทบาททางเพศหญิงต้องทำเช่นไรในสถานภาพที่เป็นแม่บ้านบทบาทนี้จะถูกพัฒนาในแง่ของบทบาทที่ถูกกำหนดขึ้น โดยสังคมมักจะถูกกำหนดควบคู่กับสถานภาพของผู้นั้นด้วย

วิทยา วรรณศิริ (2529, หน้า 20-21) ได้สรุปลักษณะของบทบาทไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. การพิจารณาความหมายของบทบาทตามสถานภาพของผู้สวมบทบาท ซึ่งแบ่งออกเป็น

1.1 บทบาทที่เกิดขึ้นตามสถานภาพโดยกำเนิดหรือสถานภาพที่ถูกกำหนดให้พื้นฐานที่สังคม ส่วนใหญ่ยึดเป็นหลักสำหรับสถานภาพประเภทนี้ได้แก่ เพศ อายุชาติ กำเนิด และ

ผิว ตัวอย่างเช่น ในสังคมไทยนั้น บทบาทของเด็กต้องเคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ บทบาทของผู้หญิงต้องทำอาหาร ดูแลบ้าน เป็นต้น

1.2 บทบาทที่เกิดขึ้นตามสถานภาพที่ได้มาโดยการแต่งตั้ง หรือโดยความสามารถ เป็นสถานภาพที่บุคคลได้รับภายหลัง อันได้แก่ สถานภาพทางการศึกษา สถานภาพทางอาชีพ สถานภาพทางการสมรส สถานภาพความเป็นบิดามารดา สถานภาพทางการเมือง ตัวอย่างเช่น บทบาทของบุคคลภายหลังการสมรส คือ บทบาทของการเป็นสามีภรรยา และอาจจะตามด้วย บทบาทของความเป็นบิดามารดา เป็นต้น

2. การพิจารณาบทบาทตามลักษณะของการแสดงบทบาท หมายความว่า ในระบบสังคมบุคคลต่างสังเกตบทบาทซึ่งกันและกัน และจะกำหนดหน้าที่ให้กับตนเองว่า ควรจะแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมอย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็คาดหวังว่าบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งอื่น ๆ ควรแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมเช่นไรด้วยซึ่งการพิจารณาบทบาทในลักษณะนี้อาจแบ่งได้เป็น

2.1 บทบาทที่คาดหวัง (Role expectation) เก็ตเซลส์ และคณะ (Getzels, et al, 1968, p.77) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังว่า “ความคาดหวังนี้ย่อมแตกต่างกันไปเพราะเราต่างมีความคิดความต้องการ ต่างกัน ในระบบสังคมทุกชนิดพฤติกรรมทางสังคมของบุคคลได้รับอิทธิพลมาจากความคาดหวังของบุคคล ประการหนึ่งกับความต้องการส่วนตัวของตนเองอีกประการหนึ่ง” ซึ่งความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับ ซีคอร์ดและแบคแมน (Secord & Backman, 1964, p.456) ที่กล่าวว่า “บทบาทที่คาดหวัง คือ การคาดหวังที่เกี่ยวกับบทบาทประเภทต่าง ๆ ซึ่งแต่ละคนจะ คาดหวังบทบาทแตกต่างกันไป” กล่าวโดยสรุป บทบาทที่คาดหวัง คือ บทบาทของบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่งในสังคม ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามความประสงค์ของคนส่วนใหญ่ในสังคม

2.2 บทบาทที่ปฏิบัติจริง การ์ดอน (Gardon, 1963, p.357) ให้คำนิยามว่าบทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง พฤติกรรมที่แต่ละบุคคลกระทำจริง ๆ ในการตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ในตำแหน่งที่เขากำลังครอบครองอยู่ โดยปกติจะมีช่องว่างที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือแบบแผนในบทบาทที่ปฏิบัติจริง เมด (Mead, 1950, p. 273) อธิบายถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติจริงว่าจะต้อง ประกอบด้วย

2.2.1 การรู้จักตนเอง

2.2.2 พฤติกรรมตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ซึ่งเหมาะกับการส่งเสริมฐานะของตนเอง

2.2.3 ภูมิหลังของการกระทำที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น ซึ่งใช้เป็นแบบอย่างเพื่อให้การกระทำเฉพาะอย่าง เป็นไปในแนวทางที่ต้องการ

### 2.2.4 การประเมินผลการกระทำตามบทบาทด้วยตนเองและโดยบุคคลอื่น

ลินตัน (Linton) (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 53) ได้จำแนกบทบาทตามตำแหน่งในสังคมทั่วไป ออกเป็น 5 บทบาทได้แก่

1. บทบาทตามเพศและบทบาทตามวัย ได้แก่ บทบาทของผู้ชาย ผู้หญิง เด็ก ผู้ใหญ่ เป็นต้น ซึ่งเป็นบทบาทที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของเราตลอดชีวิต
2. บทบาททางอาชีพ ได้แก่ บทบาทของ พ่อค้า ครู ทนายความ เป็นต้น บทบาทประเภทนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างอิสระเสรี มากกว่าประเภทอื่น
3. บทบาทเกียรตินิยม ได้แก่ บทบาทของหัวหน้า ลูกน้อง คนนับใจ เป็นต้น
4. บทบาทของครอบครัว ได้แก่ บทบาทของแม่บ้าน พ่อ ลูก เป็นต้น
5. บทบาทในกลุ่มหรือที่มีความสนใจคล้ายๆ กัน ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มชนต่างๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของบทบาทที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่าบทบาทที่กำหนดไว้เป็นบทบาทที่วางไว้อย่างชัดเจนว่า บุคคลที่อยู่ในบทบาทนั้น ๆ จะต้องมีสิทธิและหน้าที่กระทำอะไร ทั้งนี้เพื่อให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเป็นสิ่งจำเป็น อย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบถึงบทบาทของตนเองว่ามีขอบเขตการปฏิบัติงานมาก น้อยเพียงไร เพื่อที่จะได้แสดงบทบาทตามมาตรฐานการปฏิบัติที่ดีเป็นไปด้วยความ ถูกต้องและให้มีประสิทธิภาพ

ฉะนั้น การที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของตนในฐานะที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ ย่อมจะเป็นผลที่ดียิ่ง เพราะการที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตนเองนั้นจะเป็นทางช่วยให้บุคคลนั้นปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างเหมาะสมตามที่ตนเอง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นคาดหวังไว้ ซึ่งจะเป็นผลให้เกิด ความเจริญก้าวหน้าแก่งานในหน้าที่ของตน และสังคมต่อไปอีกด้วย

#### 1.4 ลักษณะของบทบาทที่ดี

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นผู้รอบรู้ในทางการบริหารเพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทและภารกิจหน้าที่ของตนเองที่ดีซึ่งได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของบทบาทที่ดีดังนี้

เนซวิชต์ (Knezevick) (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 54) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารต้องเป็นผู้นำซึ่งกำหนดไว้ 17 บทบาท คือ

1. เป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction setting) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

2. เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้
3. เป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนระยะสั้นและระยะยาวกับคณะกรรมการสถานศึกษา
4. เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของสถานศึกษา
5. เป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change maker) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
8. เป็นผู้สื่อสาร (Communicator)
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล และกลุ่มในสถานศึกษา
10. เป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาต่างๆของสถานศึกษา
11. เป็นผู้จัดระบบงาน (System manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและพัฒนาสถานศึกษา
12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) เป็นผู้นำด้านวิชาการการจัดการเรียนการสอนและบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. เป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือกและรักษาพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด
15. เป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่างๆของสถานศึกษา
16. เป็นประธานในพิธี (Ceremonial head) เป็นผู้นำด้านการจัดงานและพิธีการต่างๆของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
17. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public relater) เป็นผู้นำในการสร้าง ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานนั้นๆ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาหรือสิ่งที่ควรพัฒนาได้แก่

1. ความเชื่อมั่นและความศรัทธาตนเอง
2. ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่
3. ความสามารถในการสื่อ

มินสเบอร์ก (Mintzberg) (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 10) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหาร โดยจำแนกออกได้ 10 บทบาท ดังนี้

บทบาทที่ 1 หัวหน้างาน หัวหน้าคณะ ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานประจำทั้งในงานในด้าน สังคมรับผิดชอบในการสร้างแรงจูงใจกระตุ้น

บทบาทที่ 2 ผู้นำรับผิดชอบการแต่งตั้งฝึกอบรมและประสานงาน ทำหน้าที่ทั้งหมดในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา

บทบาทที่ 3 ผู้ประสานงาน รักษาเครือข่ายที่พัฒนาขึ้นเองของทั้งบุคคลภายนอกและผู้ให้ ข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสาร

บทบาทที่ 4 การเป็นผู้ติดตามข่าวสาร เสาะหาและรับฟังข่าวสารข้อมูลอย่างกว้างขวาง เพื่อพัฒนาความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและทำตัวเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับ องค์กรของตน

บทบาทที่ 5 การเป็นผู้ถ่ายทอดข่าว ถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ ทั้งที่ได้รับจากภายนอกและ ภายในไปสู่คนในองค์กรซึ่งอาจต้องกลั่นกรองก่อน

บทบาทที่ 6 การเป็นนักประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอดข่าวสารขององค์กร ไปสู่บุคคล ภายนอกบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

บทบาทที่ 7 การเป็นผู้ประกอบการหาโอกาสและประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อหาวิธีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแก้ไขไปสู่สิ่งที่คิดว่า

บทบาทที่ 8 การเป็นผู้แก้ไขปัญหา รับผิดชอบในการหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร ในการแก้ไขปัญหา

บทบาทที่ 9 การเป็นผู้จัดสรรทรัพยากรขององค์กร การตัดสินใจในการจัดสรร ทรัพยากรต่างๆขององค์กร

บทบาทที่ 10 การเป็นนักเจรจาต่อรอง รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนขององค์กรใน การเจรจาต่อรองต่างๆ

จากแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหาร คือ บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นการบริหารงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 1.5 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลภายในองค์กรที่เป็นผู้นำทางการบริหาร ซึ่งอย่างน้อยต้องมีผู้ได้บังคับบัญชา หนึ่งคน จากคำจำกัดความดังกล่าว ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กันซึ่งสรุปได้ดังนี้

คำว่า “ผู้บริหาร” ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมี 2 ความหมาย คือ ผู้บริหารการศึกษา หมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาดังแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

พกา แสงสุวรรณ (2536, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานในด้านการศึกษาผู้บริหาร หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการทั้งนี้สถานภาพของสถานศึกษา หรือสถาบันการศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลและร่วมวางนโยบายต่าง ๆ ทุกด้านเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 244) ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของครูอาจารย์ และใช้ความรู้ความสามารถดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ

ต้องจิตร์ โสมะภีร์ (2546, หน้า 19) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนควบคุม ติดตามผลและประเมินผล ให้ขวัญและกำลังใจครูตลอดจนรักษายองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคง สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้น และนอกจากนี้ผู้ที่ทำหน้าที่รักษาคุณภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของครู คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูได้มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงการเรียนรู้ของเด็กโดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้ คือ การวางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ มีการวางแนวปฏิบัติชัดเจนสอดคล้องกับหลักนโยบายที่วางไว้ เช่น บทบาทใหม่ of สถานศึกษา บทบาทของครูและวิธีดำเนินการ การสร้างกลไกในการจัดระบบการเรียนรู้ที่ครบวงจรวิธีการจัดการเรียนการสอนของครู แนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดและประเมินผล การมีสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน การวางระบบมาตรฐานการศึกษา ทักษะพื้นฐานที่เด็กต้องเรียนรู้ให้ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของระบบการศึกษากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญ เป็นความต้องการทางการศึกษาของนักเรียน ทั้งจากภายใน และภายนอกสถานศึกษา

จากแนวคิดต่างๆ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานในด้านการศึกษามีหน้าที่ดูแลและร่วมวางแผนนโยบายต่างๆ ในทุกๆ ด้าน ติดตามผลและประเมินผล เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าอย่างสูง ตลอดจนรักษาสภาพองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคง

### 1.6 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540, หน้า 25-26) ได้ชี้ให้เห็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษากระตุ้นและชี้นำในการพัฒนาโครงการและโปรแกรมต่างๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษากำหนดวิธีการและประสานงานในการทำโครงการต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการและโปรแกรมของสถานศึกษาจัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่างๆ ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถานศึกษา

เซอร์จิโอวานนี และ คาร์เวอร์ (Sergiovanni & Carver) (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540, หน้า 25-26) ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมี 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นโดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายของพฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการสร้างกระบวนการและวิธีการทำงานของครูเป็นต้น

2. ผู้บริหารจะต้องเสพพฤติกรรมใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก พฤติกรรมมุ่งมั่น นั่นคือ มุ่งในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ ลักษณะที่ 2 คือ พฤติกรรมมุ่งคน นั่นคือ สนใจบุคคลที่เกี่ยวข้อง ยอมรับนับถือในศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคน

3. พัฒนาคณะอื่นๆ เป้าหมายที่เด่นชัดอีกอย่างหนึ่งของสถานศึกษาคือ การพัฒนาคณะ คนที่จะต้องพัฒนานั้นจะต้องมุ่งมั่นทั้งผู้เรียนและผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น หากบุคคลในสถานศึกษา ได้รับการพัฒนาทั้งศักยภาพของผู้บริหารรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น หากบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่พึงปรารถนาแล้ว เกิดยอมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาขอมบรรลุเป้าหมายได้

### 1.7 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความรอบรู้มีความสามารถในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพหน้าที่ของตนเองดังต่อไปนี้

เจริญ ไวรวัจนกุล (ม.ป.ป., หน้า 79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่จะต้องบริหาร 8 ประการ ได้แก่

1. การบริหารงานบุคคลภายในโรงเรียนซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงานและภารโรง เพื่อให้ได้ความร่วมมือจากทุกฝ่าย
2. การปกครองและแนะแนวนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน
3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรแบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการสอนต่างๆ และการบริการการสอนเพื่อให้ได้มาซึ่งการสอนที่มีคุณภาพ
4. การบริหารงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมชน เพื่อพัฒนาชุมชนในทุกๆด้าน
5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิบริหาร โรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนสมกับเป็นองค์กรที่ดี
6. การบริหารอาคารสถานที่และผลิตภัณฑ์
7. การบริหารงานธุรการ คือ งานเสมียน เอกสารต่างๆ การเงินและการบริการของโรงเรียน

8. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย

ชาอุชัย อัจฉินสมาจาร (2542, หน้า 101) ได้แบ่งหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้
  - 1.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา แล้วกำหนดเป็นจุดมุ่งหมายทางการบริหาร
  - 1.2 รำลึกเสมอว่าอะไรที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียน
  - 1.3 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา
  - 1.4 ทำให้บุคลากรทางการศึกษายอมรับเป้าหมายทางการศึกษา ทั้งจุดมุ่งหมายทั่วไป และจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน
  - 1.5 ค้นหาวิถีทางที่มีสำหรับทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์
  - 1.6 หาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทางการศึกษาทุกคน และก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในระหว่างบุคลากรทางการศึกษาเดียวกัน
2. ในด้านการวางแผน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - 2.1 ออกแบบรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยผ่านการเลือกแนวทางที่ดีที่สุด

- 2.2 กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน
- 2.3 ทำความกระจ่างในสิ่งที่ต้องการให้สัมฤทธิ์ผลและวิธีการ
- 2.4 วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงระบบค่านิยมของสังคม
- 2.5 ทำงานให้ยืดหยุ่นเพื่อปรับให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับการเปลี่ยนแปลงของชีวิต

- 2.6 ทำแผนให้สมบูรณ์
  - 2.7 ทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ
  - 2.8 ทำแผนการศึกษาให้เข้ากับแผนของประเทศ
  - 2.9 ร่างแผนโดยการตั้งอยู่บนพื้นฐานการวิจัย
  - 2.10 ทำแผนให้เป็นจริงและปฏิบัติได้
  - 2.11 ใช้บริการของผู้เชี่ยวชาญ
  - 2.12 ทำให้บุคลากรการศึกษาทุกคนเข้าใจแผน
3. ในด้านการจัดการองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 3.1 วางโครงสร้างของการจัดองค์กร รูปแบบของตำแหน่งและความสัมพันธ์
  - 3.2 กำหนดตำแหน่งของบุคลากร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย
  - 3.3 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร
  - 3.4 ส่งเสริมพฤติกรรมกลุ่มสู่ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ทางการศึกษา โดยผ่านทาง การปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อความหมายและการประเมินผล
  - 3.5 ก่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยของกลุ่ม โดยผ่านทางความสัมพันธ์ที่ดี การแสดงออกด้วยตนเองและการนำตนเอง
  - 3.6 ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน
  - 3.7 ทำให้องค์กรเกิดบรรยากาศที่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน
  - 3.8 ส่งเสริมประสิทธิผล และประสิทธิภาพเพื่อทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผล
  - 3.9 คงไว้ซึ่งมิตรภาพ ความเคารพและความมั่นใจในระหว่างบุคลากร
4. ในด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารการศึกษา ควรมีหน้าที่ดังนี้
- 4.1 แนะนำบุคลากร
  - 4.2 แนใจว่ากิจกรรมทั้งหลายดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
  - 4.3 ประสานองค์ประกอบต่างๆ ที่ครอบคลุมทิศทางของการทำงาน
  - 4.4 ได้ผลงานจากการทำงานมากที่สุด โดยลงทุนน้อยที่สุด
  - 4.5 เคารพความรู้ บุคลิกภาพ และเกียรติของบุคลากรทุกคน

- 4.6 ทำให้บุคลากรเคารพตนเองและมีความพึงพอใจในตนเอง
- 4.7 ก่อให้เกิดความสามัคคีในพลังทางกาย สังคม และเศรษฐกิจ
- 4.8 เป็นผู้ประสานในเรื่องระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง
- 4.9 เป็นผู้ประสานในเรื่องหลักสูตร วิธีสอน กฎระเบียบ บรรยากาศ
- 4.10 ใช้อำนาจและหน้าที่ตัดสินใจกิจกรรมของบุคลากร
- 4.11 ทำให้บุคลากรรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำ
- 4.12 กำหนดขั้นตอนของปัญหาเพื่อการแก้ปัญหา
- 4.13 ใช้วิธีการแก้ปัญหาจากผลการอภิปรายของกลุ่ม
- 4.14 เข้าใจความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคลากรและหลีกเลี่ยงการใช้ความ

คิดเห็น

5. ในด้านการประเมินผล ผู้บริหารการศึกษาควรมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.1 ประเมินผลกระบวนการทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยเปรียบเทียบมาตรฐานและค่าที่นิยมที่กำหนดไว้

- 5.2 ค้นหาจุดอ่อนและแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว
- 5.3 รู้จุดแข็งของบุคลากร
- 5.4 ประเมินผลเพื่อปรับปรุงงานและตัวบุคลากร
- 5.5 ประเมินผลเพื่อก่อให้เกิดความพอใจทางจิตวิทยาและปรับปรุงทักษะเรื่อง

มนุษย์สัมพันธ์

- 5.6 ก่อให้เกิดความเข้าใจแก่ประชาชนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน
- 5.7 ประเมินเจตคติของประชาชนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน
- 5.8 ทำการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและเป็นปรนัย
- 5.9 ส่งเสริมการประเมินผลตนเองและการปรับปรุงตนเองในตัวบุคลากร

สรายุทธ เศรษฐขจร (2546, หน้า 27-30) ได้กล่าวบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารในฐานะผู้ทำการบริหาร ความสำเร็จใดๆ ขององค์การย่อมมาจากบทบาทนี้ เป็นสำคัญ เพราะเป็นเรื่องของการดำเนินการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแนวทางที่จะปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ หน้าที่ในการวางแผนนี้ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการบริหาร เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือทิศทางการทำงาน ในอนาคตขององค์การ

1.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดจัดเตรียมและจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับคนเริ่มตั้งแต่สรรหา การคัดเลือกและบรรจุคนเข้าทำงาน การพัฒนา และธำรงรักษาให้คนที่มีประสิทธิภาพอยู่กับองค์การ หน้าที่การจัดคนเข้าทำงานนี้นับได้ว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการทำงานในอนาคต

1.4 การสั่งการ (Directing) หมายถึง ความพยายามที่จะให้การกระทำต่างๆ ของทุกฝ่ายในองค์การ เป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้ทำงานต่างๆ เป็นไปตามแผนและในการจัดการต่างๆ ให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารจะต้องมีมาตรการในการควบคุมของตนอยู่เสมอ

2. บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้สร้างคน “คน คือ ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ” เชื่อว่า ผู้บริหารทุกคนคงจะไม่ปฏิเสธคำกล่าวนี้ ซึ่งความสำเร็จในการบริหารองค์การนั้นจะต้องอาศัยตัวแปรที่สำคัญที่สุด คือ คน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการสร้างคน ให้มีคุณภาพของคนสำหรับกลไกการสร้างคนเพื่อรักษาความสำเร็จที่ยั่งยืนนั้น ประกอบด้วย

2.1 สร้างด้วยการทำลาย โดยธรรมชาติของคนมักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและมักจะไม่ทำอะไรใหม่ๆ ขึ้นมาหากไม่ได้รับการทำลาย การที่ผู้บริหารจะทำให้ทีมงานกล้าทำงานที่เป็นสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของตนเองและความสำเร็จขององค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความท้าทายสมาชิกแต่ละคนให้เกิดวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาตนเอง และกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายได้

2.2 สร้างด้วยการตรวจสอบ การตรวจสอบงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามงานของทีมงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบการทำงานของงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องในลักษณะการให้คำปรึกษา และเสนอแนวทางในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 สร้างด้วยการตักเตือนแก้ไข เมื่อพนักงานมีผลงานในการทำงานดี ต้องให้กำลังใจอาจจะเป็นรูปของการขึ้นเงินเดือน โบนัส ประกาศเกียรติคุณยกย่อง และความก้าวหน้าในอาชีพ ในทำนองเดียวกันหากพนักงานกระทำผิดคิดว่ากล่าวตักเตือน เพราะการตักเตือนคือ การหวังดีต่อกัน

2.4 สร้างด้วยการให้เขาไปสร้างคนอื่นด้วยการพัฒนาพนักงานทุกคนให้มีความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณธรรม จริยธรรม แล้วเปิดโอกาสให้เขาได้สอนคนอื่นบ้าง

3. ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลง ติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด และต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารต้องรู้เหตุผลและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องรู้ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อการบริหารองค์การสำหรับบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

3.1 เป็นผู้วิสัยทัศน์ ในปัจจุบันผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ต้องเผชิญกับโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคของการแข่งขัน ยุคของการปฏิรูป และยุคที่มีเทคโนโลยีเป็นพลังผลักดัน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคิดสร้างสรรค์ และรวบรวมแนวคิดต่างๆ ในสังคม ทั้งใจด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่นๆ

3.2 เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์การสร้างวิสัยทัศน์ให้สำเร็จและสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม ท่ามกลางสภาพจำเจของทรัพยากรได้ นั่น ผู้บริหารจะต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือ กล้าคิดและทำสิ่งใหม่ๆ โดยไม่ยึดติด

3.3 เป็นผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ในสถานะที่ผู้บริหารต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์

3.4 เป็นนักเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้นใฝ่รู้และปรับสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ

3.5 เป็นผู้ที่มีมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ การมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจ การจัดการ และการดำเนินการต่างๆ ให้แก่ปฏิบัติ

3.6 เป็นผู้สนับสนุน ผู้บริหารต้องจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการให้กับบุคลากรในองค์การและผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้แต่ละคนสามารถทำในส่วนของตนได้อย่างเต็มที่

4. ผู้บริหารในฐานะผู้นำแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้บริหารยุคใหม่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การ และการบริหารที่คืบหน้าจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ บทบาทผู้บริหารด้านนี้ประกอบด้วย

4.1 เป็นผู้ตรวจสอบ มีบทบาทในการค้นหาและรับข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในบริหาร

4.2 เป็นผู้เผยแพร่ มีบทบาทในการส่งข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับจากภายนอกหรือจากหน่วยงานย่อยให้กับส่วนขององค์การเพื่อช่วยให้ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4.3 เป็นโฆษก มีบทบาทในการส่งข้อมูลสารสนเทศไปยังภายนอกตามแผนและนโยบายขององค์การ

## 1.8 ลักษณะของผู้บริหารที่ดี

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542, หน้า 97) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติหลายๆประการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย ได้แก่ ว่องไว สง่า บุคลิกภาพมีเสน่ห์ แต่งตัวง่ายๆ มีรสนิยม เสี่ยงพุดชัดเจน อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ และมีสุขภาพดี

2. คุณสมบัติทางสติปัญญา ได้แก่ มีความสามารถในการแปลแผนให้ผู้อื่นได้ มีเจตคติชอบสืบสวน ตระหนักในบทบาทของตนเอง มีความสามารถในการก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ฉลาด มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็กและความเจริญของงานของเด็กมีความรู้เกี่ยวกับปัญหาทางสังคม รู้จุดอ่อนของตนเอง เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา มีความสามารถในการติดต่อสื่อความหมาย มีความสามารถในการวางแผนได้เป็นอย่างดีและเป็นระบบเข้าใจแตกต่างระหว่างบุคคลและมีความรู้กว้างขวาง

3. คุณสมบัติทางอารมณ์ ได้แก่ มีความเข้าใจในอารมณ์ของบุคคลอื่น แจ่มใสร่าเริงและมีความสุข มีอารมณ์มั่นคง มีความอิสระจากการเผชิญหน้าไม่ตื่นตื้นง่าย ไม่เสียใจเมื่อประสบกับปัญหาและความผิดหวัง มีความหวังและมีแรงจูงใจสูง

4. คุณสมบัติส่วนบุคคล ได้แก่ มีสามัญสำนึก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่พึงของคนอื่นได้ มีความเสียสละ เป็นคนตรงไปตรงมา มีความยุติธรรม ไม่ขูดไ้อวด เป็นคนเปิดเผย เป็นคนเชื่อถือไม่เคารพบุคลิกภาพของคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนแก้ปัญหาคั่งและมีความอดทน ต่อจุดอ่อนของคนอื่น

5. คุณสมบัติทางสังคม ได้แก่ ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคม มีความยุติธรรมเสมอภาค มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นความเชื่อถือของทุกคน แก้ปัญหาให้คนอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ รู้ปัญหาของผู้อื่น สนใจในกิจกรรมของสังคม มีความอดทนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีน้ำใจในการบริการต่อสังคม มีความจริงใจเข้าใจความสามารถและความฉลาดของคนอื่นและอุทิศตนเพื่องานของสังคม

6. คุณสมบัติทางศีลธรรม ได้แก่ มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและที่ผิด มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม คุณลักษณะดี มีอุดมการณ์สูง ควบคุมตนเองได้

บุญทัน ดอกไธสง (2539, หน้า 93) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. นิสัยส่วนตัว ผู้บริหารจะต้องมีอารมณ์ที่มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นตัวของตัวเองความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน มีลักษณะแน่วแน่และควบคุมอารมณ์ได้

2. สมรรถนะทางจิตใจ มีบุคลิกภาพ การศึกษาคดี มีความรู้ทางเทคนิค สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในระดับมหภาคและจุลภาคได้ดี มีความยุติธรรม รู้สำนวนการติดต่อ พูดจาจะฉานและมีจินตนาการ

3. มีทักษะทางสังคม โดยมีความสามารถที่จะกระตุ้นและแนะนำคนอื่น มีความเป็นเพื่อนและมีประโยชน์ต่อบุคคลอื่น ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความนับไวต่อสถานการณ์ทางสังคม กล่าวเผชิญกับปัญหาและพินิจพิจารณาที่พัฒนาบุคคลที่อยู่ได้บังคับบัญชา มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่จะทำให้บุคลากรรวมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันในการทำงาน

4. คุณสมบัตินอกกาย เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จและไม่เป็นบุคคลทุพพลภาพที่อาจส่งผลให้ขาดงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

5. เจตคติ มีเจตคติที่ดีต่อการปรับตัวเกี่ยวกับสถานภาพของงาน มีความต้องการความสำเร็จในอนาคต มีนิสัยใจคอดี มีเจตคติ ต่องานและเพื่อนร่วมงานในแง่ดี มีความซื่อสัตย์และเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นที่ไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานโดยเป็นบุคคลที่ไม่มีปัญหา

สิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาคควรเป็นผู้ที่มีความรู้ในศาสตร์และวิธีการต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม จิตวิทยา การศึกษา คุณาน อบรมสัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงความสามารถทางวิชาการต่างๆ ของทางราชการและเป็นผู้มีบุคลิก ลักษณะที่ดี

## 2. บทบาทของผู้บริหารในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ

### 2.1 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545, หน้า 82 – 84)

#### ด้านวิชาการ

1. มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
2. มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
3. สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. รอบรู้ทางการศึกษา
8. ความรับผิดชอบ
9. แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
10. รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
11. ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
12. ดำเนินถึงมาตรฐานวิชาการ

#### **ด้านบริหารงบประมาณ**

1. เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
2. มีความรู้ระบบงบประมาณ
3. เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
4. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
5. มีความละเอียดรอบคอบ
6. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
7. หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
8. รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

#### **ด้านบริหารงานบุคคล**

1. มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล
2. เป็นแบบอย่างที่ดี
3. มีมนุษยสัมพันธ์
4. มีอารมณ์ขัน
5. เป็นนักประชาธิปไตย
6. ประนีประนอม
7. อุดหนุน อุดหนุน
8. เป็นนักพูดที่ดี
9. มีความสามารถในการประสานงาน
10. มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
11. กล้าตัดสินใจ
12. มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

#### **ด้านบริหารทั่วไป**

1. เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
2. เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
3. มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
5. รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
6. มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
7. มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
8. กำกับ ติดตาม และประเมินผล

## 2.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็น

### สำคัญ

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญสรุป ได้ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
2. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม อย่างแข็งขัน
7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## 2.3 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)

กำหนดมี 6 บทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียน

2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด
3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ รวมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรและควบคุมกำกับติดตามบุคลากรใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

#### 2.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ เนเซวิก (Kenzevick)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ เนเซวิก (Kenzevick) มี 17 ประการ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สินและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูง
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Cermonial head) เป็นผู้นำทางการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public realator) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงาน การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

### 2.5 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปการเรียนรู้

สุพล วังสินธุ์ (2542, หน้า 36) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้ในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำในด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน
2. ส่งเสริมสนับสนุนในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน
3. เป็นผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานวิชาการ
4. ส่งเสริมในการจัดหาทุนมาสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ
5. ส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนและเป็นผู้ประสานงานกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. ประสานขอความร่วมมือจากภาคเอกชนและชุมชนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติ
7. เป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมในหลักสูตรกิจกรรมเสริมและกิจกรรมนอกหลักสูตร
8. ส่งเสริมการประกอบอาชีพอิสระเพื่อการมีรายได้ระหว่างเรียน

9. เป็นผู้นำในการนำภูมิปัญญาชาวบ้าน ทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ในการศึกษา
10. สร้างค่านิยมให้นักเรียนรักเพื่อนมนุษย์ ไม่ดูถูกคนยากจน รักคนที่ประกอบอาชีพ

สุจริต

11. เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
12. เป็นผู้นำในการส่งเสริมขนบธรรมเนียมประเพณี และรากเหง้าของตนเอง
13. เป็นผู้นำในการส่งเสริมและสร้างสรรค์ จรรโลงศิลปวัฒนธรรม
14. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาและเอกลักษณ์ขององค์กรในการสร้างสรรค์
15. เป็นผู้นำในการบริหารงานโดยยึดแนวทางในการพัฒนาประชาธิปไตย
16. เป็นผู้นำในการบริหารงานโดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่าง แข็งขัน

## 2.6 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

สุรศักดิ์ ปาเส (2543, เว็บไซต์) กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนควรประกอบด้วย บทบาท 5 ประการดังนี้

1. บทบาทตามที่กำหนด หมายถึง บทบาททางสังคม กลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้ว่าเป็นรูปแบบพฤติกรรมประจำตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ เช่น ข้อกำหนดที่ว่าพ่อแม่ต้องเลี้ยงลูก ข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งงานโดยชอบ เป็นต้น
2. บทบาทที่ผู้รับคาดหวัง หมายถึง บทบาทหรือรูปแบบของพฤติกรรมที่คนอื่น (ผู้เกี่ยวข้อง) คาดหวังว่าอยู่ในตำแหน่งจะถือปฏิบัติ บทบาทที่ผู้รับผิดชอบคาดหวังนี้มักจะสอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด แต่ในบางครั้งบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้อง คาดหวังอาจจะไม่ตรงกับบทบาทที่กำหนดไว้ เพราะคนบางคนอาจมีการคาดหวังหรือกว่าข้อความที่ตนได้รับทราบ
3. บทบาทตามอุดมคติของผู้อยู่ในตำแหน่ง หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่งคิด และเชื่อว่าบทบาทของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชาคิดว่าตนมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ต้องไปใส่ใจกับปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น บทบาทของผู้อยู่ในตำแหน่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด และก็จะตรงหรือไม่ตรงกับบทบาทที่ผู้รับคาดหวัง
4. บทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อยู่ในตำแหน่งได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้เห็น ซึ่งมักจะเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทตามความคิดของผู้อยู่ในตำแหน่งแต่อาจมีกรณีที่บุคคลแสดงพฤติกรรมตามการคาดหวังของผู้อื่นทั้งๆที่บทบาทนั้นๆไม่ตรงกับบทบาทตามความคิดของตนก็ได้

5. บทบาทที่ผู้อื่นรับรู้ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้อื่นได้รับทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติ บทบาทของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งซึ่งโดยธรรมชาติการรับรู้ของคนเรา จะมีการเลือกรับรู้ และมีการรับรู้ที่ ผิดพลาดไปจากความเป็นจริงได้ด้วยอิทธิพลจากประสบการณ์และสถานการณ์หลายอย่าง ดังนั้น เมื่ออยู่ในตำแหน่งปฏิบัติบทบาท โดยแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ผู้ที่ได้พบเห็นอาจรับรู้พฤติกรรม หรือบทบาทในทางที่แตกต่างกันไปและอาจแตกต่างไปจากบทบาทตามความคิดของผู้ที่อยู่ใน ตำแหน่งด้วย

## 2.7 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 12) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ประกอบด้วยหลักการ 10 ประการ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การสนับสนุนส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวางแผน กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์เพื่อการ ปฏิรูปการเรียนรู้อของสถานศึกษา ให้คำปรึกษาแนะนำและสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้อ

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวใน การบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากร ภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก หมายถึง การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆให้แก่ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งด้านวิชาการ แหล่งเรียนรู้ ตลอดจนการให้บริการด้านการจัดสภาพ แวดล้อมการจัดสภาพแวดล้อม การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้อของผู้เรียน

4. การประสานความสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการประสานความสัมพันธ์กับ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนให้มี ประสิทธิภาพ

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการพัฒนาครูและ บุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุม สัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความ เจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลกและเพื่อนสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการ จัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความ เหมาะสม

6. การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณการเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมิน หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดหาส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญในการเป็นผู้กำหนดนโยบาย และทิศทางการทำงานในด้านต่างๆ มีหน้าที่รับผิดชอบภารกิจหลักที่สำคัญ คือ รับผิดชอบงานทุกอย่างของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การบริหารงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

### 3. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

#### 3.1 สาระสำคัญของจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 4) ได้กล่าวถึง จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คือ คุณภาพในตัวผู้เรียนที่มีความครอบคลุมในด้านความสามารถ และทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร

การกำหนดจุดเน้น ได้ให้ความสำคัญของทักษะจำเป็นพื้นฐานของแต่ละช่วงวัยไว้ดังนี้

##### 1. ความสามารถและทักษะ

ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 เป็นช่วงชั้นที่จำเป็นต้องปูพื้นฐานความสามารถ และทักษะการอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น มีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ทักษะชีวิต และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ตามช่วงวัย

ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 พัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นจนสามารถอ่านคล่องเขียนคล่อง คิดเลขคล่องมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐานทักษะชีวิต และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ตามช่วงวัย

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 มุ่งพัฒนาต่อยอด พัฒนาความสามารถในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ทักษะการคิดขั้นสูง ทักษะชีวิต ทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ตามช่วงวัย

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 มุ่งพัฒนาต่อเนื่องพัฒนาด้านความสามารถในการแสวงหาความรู้เพื่อการแก้ปัญหาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เน้นเพิ่มเติมความสามารถด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษให้สามารถสื่อสารได้ทักษะการคิดขั้นสูง ทักษะชีวิต ทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ตามช่วงวัย

## 2. ด้านคุณลักษณะ

ด้านคุณลักษณะ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนทุกระดับชั้นมีความเป็นพลเมือง รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่ เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะซึ่งเป็นคุณลักษณะที่กำหนดไว้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และมีคุณลักษณะนิสัยที่ต้องเน้นเป็นการเฉพาะในแต่ละช่วงวัย และพัฒนาต่อเนื่องในทุกช่วงชั้น ดังนี้ ชั้น ป. 1 - 3 เน้นความใฝ่ดี ชั้น ป. 4 - 6 ใฝ่ เรียนรู้ ชั้น ม. 1 - 3 อยู่อย่างพอเพียง และ ชั้น ม. 4 - 6 มีความมุ่งมั่นในการศึกษา และการทำงาน โดยสอดแทรกในกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ตลอดจนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

### 3.2 ความหมายของจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียน

เพื่อให้การนำจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนไปสู่การปฏิบัติ มีความชัดเจนตรงกัน สำนักวิชา และมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 4) จึงกำหนดความหมาย ไว้ดังนี้

#### 1. ด้านความสามารถ และทักษะ

##### ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3

อ่านออก หมายถึง ความสามารถรับรู้และเข้าใจความหมายของคำ ประโยค ข้อความสั้นๆ เรื่องราวในสื่อต่างๆ หรือในหนังสือได้ตามระดับชั้นของผู้เรียน

เขียนได้ หมายถึง ความสามารถเขียนคำ ประโยค ข้อความสั้นๆ เรื่องราวได้ถูกต้องเหมาะสมตามระดับชั้นของผู้เรียน

คิดเลขเป็น หมายถึง มีวิธีการคิดได้หลายรูปแบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกถึงพฤติกรรมทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มย่อย คือ

กลุ่มที่ 1 ทักษะการสื่อสาร ประกอบด้วย ทักษะการฟัง ทักษะการอ่าน ทักษะการพูด ทักษะการเขียน

กลุ่มที่ 2 ทักษะการคิดที่เป็นแกน เช่น ทักษะการสังเกต ทักษะการจัดกลุ่ม ทักษะการรวบรวมข้อมูล ทักษะการเชื่อมโยง ทักษะการจำแนกประเภท ทักษะการเปรียบเทียบ

ทักษะชีวิต หมายถึง การเน้นให้มีความสามารถในการรู้จักตนเอง มองตนเอง และผู้อื่นในแง่บวก และจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้

ทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ตามช่วงวัย หมายถึง ความสามารถในการรับและส่งสาร อันได้แก่ การพูด การฟัง การอ่าน และการเขียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ โดยใช้คำสุภาพ

ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6

อ่านคล่อง หมายถึง ความสามารถอ่านออกเสียงชัดเจน ถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์การอ่าน ในระยะเวลาที่เหมาะสมกับระดับชั้นของผู้เรียน และสามารถจับใจความของเรื่องที่อ่านได้

เขียนคล่อง หมายถึง ความสามารถเขียนคา ประโยค ข้อความ เรื่องราว ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ทางภาษาได้รวดเร็วในระยะเวลาที่เหมาะสมตามระดับชั้นของผู้เรียน

คิดเลขคล่อง หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคา ตอบได้รวดเร็ว และถูกต้อง

ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกถึงพฤติกรรมทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มย่อย คือ

กลุ่มที่ 1 ทักษะการสื่อสาร ประกอบด้วย ทักษะการฟัง ทักษะการอ่าน ทักษะการพูด ทักษะการเขียน

กลุ่มที่ 2 ทักษะการคิดที่เป็นแกน เช่น ทักษะการตั้งคา ถาม ทักษะการให้เหตุผลทักษะการแปลความ ทักษะการตีความ ทักษะการสรุปอ้างอิง ทักษะการนา ความรู้ไปใช้

ทักษะชีวิต หมายถึง การเน้นให้มีความสามารถในการปรับตัว รักและเห็นคุณค่าในตนเอง ภาคภูมิใจ เชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น

ทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ตามช่วงวัย หมายถึง ความสามารถในการรับและส่งสาร อันได้แก่ การพูด การฟัง การอ่าน และการเขียนและแสดงความคิดเห็นได้อย่างมีเหตุผล

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3

การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง หมายถึง การใช้วิธีการ กระบวนการศึกษาค้นคว้าและนำความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ด้วยตนเอง เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้าน การศึกษาต่อ และการดำรงชีวิต

การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการนำ แนวคิด หลักการ เทคนิคความรู้ วิธีการ กระบวนการทางเทคโนโลยีใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ทักษะการคิดขั้นสูง หมายถึง ทักษะการคิดซึ่งต้องอาศัยทักษะการสื่อความหมายและทักษะการคิดที่เป็นแกนหลาย ๆ ทักษะในแต่ละขั้นตอน ทักษะการคิดขั้นสูงจะพัฒนาได้ก็ต่อเมื่อมีการพัฒนาทักษะการคิดขั้นพื้นฐานจนเกิดความชำนาญ ทักษะการคิดขั้นสูง ประกอบด้วยทักษะย่อย ๆ ที่สำคัญ เช่น ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการประเมิน ทักษะการสรุปลงความเห็น ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะการสังเคราะห์ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

ทักษะชีวิต หมายถึง การเน้นให้มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนชีวิต มีจิตอาสาป้องกันและหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์คับขัน และทำงานร่วมกับผู้อื่นบนพื้นฐานความเป็นประชาธิปไตย

การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ตามช่วงวัย หมายถึง ความสามารถในการรับ และส่งสาร อันได้แก่ การพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน วิเคราะห์ วิจารณ์ ได้อย่างมีเหตุผล เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

#### ด้านคุณลักษณะ

จุดเน้นด้านคุณลักษณะสำหรับผู้เรียนทุกระดับชั้น เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งกำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ระดับ ป.1 – ม.6) ได้แก่

1. รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นพลเมืองดีของชาติ ชำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย ศรัทธา ยึดมั่นในศาสนา และเคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
2. ซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในความถูกต้อง ประพฤติตรงตามความเป็นจริงต่อตนเองและผู้อื่น ทั้งกาย วาจา ใจ
3. มีวินัย หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในข้อตกลง กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับของครอบครัว โรงเรียน และสังคม
4. ใฝ่เรียนรู้ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียนแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
5. อยู่อย่างพอเพียง หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการดำเนินชีวิตอย่างพอประมาณ มีเหตุผล รอบคอบ มีคุณธรรม มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
6. ความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การทำงาน ด้วยความเพียรพยายาม อุตุน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

7. รักความเป็นไทย หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความภาคภูมิใจ เห็นคุณค่าร่วม อนุรักษ์ สืบทอดภูมิปัญญาไทย ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรม ใช้ภาษาไทยในการ สื่อสารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

8. มีจิตสาธารณะ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือ สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ชุมชน และสังคม ด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น โดยไม่ หวังผลตอบแทน

### 3.3 จุดเน้นด้านคุณลักษณะนิสัยสำหรับผู้เรียนในแต่ละช่วงวัย

ระดับชั้น ป. 1 - 3 ได้แก่ ใฝ่ ดี หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความมีเหตุผล รู้จัก แยกแยะถูกและผิด รักความสันติ เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างทางความคิด

ระดับชั้น ป. 4 - 6 ได้แก่ ใฝ่ เรียนรู้ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงนิสัยรักการอ่าน และแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

ระดับชั้น ม.1 - ม.3 ได้แก่ อยู่อย่างพอเพียง หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการ ดำเนินชีวิตด้วยความประหยัด ไม่ฟุ่มเฟือย ไม่นั่นวัตถุนิยม

## 4. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

### เขต 1

ปีการศึกษา 2557 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการจัดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) สำหรับนักเรียนของโรงเรียนในสังกัดและโรงเรียนที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ ระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และได้ดำเนินการประเมินคุณภาพ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียน (NT) สำหรับนักเรียนชั้น ประถมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1 การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (Ordinary National Education Test : O-NET)

การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (Ordinary National Education Test : O-NET) โดย สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) มีผลการทดสอบ 2 ระดับได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ดังนี้

ตาราง 1 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557 คะแนนระดับประเทศและคะแนนระดับเขตพื้นที่ การศึกษา จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ดังนี้

กลุ่มสาระการเรียนรู้	คะแนนเต็ม	คะแนน ระดับประเทศ	คะแนน ระดับเขต	สูง/ต่ำ
ภาษาไทย	100	44.88	43.63	-1.25
คณิตศาสตร์	100	38.06	36.35	-1.71
วิทยาศาสตร์	100	42.13	40.67	-1.46
สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	100	50.48	48.76	-1.91
ภาษาอังกฤษ	100	36.02	32.57	-3.45
สุขศึกษาและพลศึกษา	100	52.20	52.52	+0.32
ศิลปะ	100	45.61	44.43	-1.18
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	100	56.32	55.73	-0.59
<b>คะแนนเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระ</b>	<b>100</b>	<b>45.74</b>	<b>44.33</b>	<b>-1.41</b>

จากตาราง 1 พบว่าผลการทดสอบระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับเขตชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557 สาระการเรียนรู้ที่สูงกว่าระดับประเทศคือสุขศึกษาและพลศึกษา (+0.32) ส่วนกลุ่มสาระอื่นๆ คะแนนต่ำกว่าระดับประเทศ

ตาราง 2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2557 คะแนนระดับประเทศและคะแนนระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ดังนี้

กลุ่มสาระการเรียนรู้	คะแนนเต็ม	คะแนนระดับ	คะแนนระดับ	สูง/ต่ำ
		ประเทศ	เขต	
ภาษาไทย	100	35.20	32.17	-3.03
คณิตศาสตร์	100	29.65	25.06	-4.59
วิทยาศาสตร์	100	38.62	33.77	-4.85
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	100	46.79	42.83	-3.96
ภาษาอังกฤษ	100	27.46	24.96	-2.5
สุขศึกษา และพลศึกษา	100	59.32	54.99	-4.33
ศิลปะ	100	43.14	39.31	-3.83
การทำงานอาชีพและเทคโนโลยี	100	45.42	40.97	-4.45
<b>คะแนนเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระ</b>	<b>100</b>	<b>40.70</b>	<b>36.76</b>	<b>-3.94</b>

จากตาราง 2 พบว่าผลการทดสอบระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับเขตชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2557 ไม่มีสาระการเรียนรู้ใดที่สูงกว่าระดับประเทศ

#### 4.2 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียน (National Test : NT)

การประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียน (NT) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 เป็นการทดสอบชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 นำเสนอตามตาราง 3

ตาราง 3 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละความสามารถของผลการประเมินคุณภาพการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียน (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2557  
ระหว่างระดับประเทศและระดับเขตพื้นที่การศึกษา

ความสามารถ	คะแนนเต็ม	คะแนน ระดับประเทศ	คะแนน ระดับเขต	สูง/ต่ำ
ด้านภาษา	100	50.77	50.09	-0.68
ด้านคำนวณ	100	42.17	39.79	-2.38
ด้านเหตุผล	100	48.67	47.94	-0.73
คะแนนเฉลี่ยทุกความสามารถ	100	47.19	46.01	-1.18

จากตาราง 3 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละความสามารถของผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียน (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 พบว่า ปีการศึกษา 2557 มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละความสามารถทั้งสามด้านต่ำกว่าระดับประเทศ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาให้เกิดผลต่อการสร้างเด็ก เยาวชน ให้เป็นพลเมืองที่ดี และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ฉะนั้นผู้บริหารจึงเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงกับการบริหารงาน โรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการเป็นผู้นำ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน นิเทศ และสร้างขวัญกำลังใจให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนเกิดลักษณะนิสัยที่ต้องการในโลกยุคไร้พรมแดน

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

ภาวิณี สกุนดา (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก การปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อินทรา ฉายแก้ว (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 บทบาท คือ บทบาทการกำหนดนโยบาย บทบาทการสนับสนุนส่งเสริม บทบาทการอำนวยความสะดวก บทบาทการประสานงาน บทบาทการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และบทบาทการกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมิน และรายงานผล ใน 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่ามีบทบาทอยู่ในระดับมากทุกบทบาท และทุกด้าน 2) ผลการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อจำแนกตามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 2 บทบาท คือ บทบาทการสนับสนุนส่งเสริม ในด้านการบริหารความรู้และการจัดการระบบสารสนเทศ และบทบาทการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในด้านการบริหารความรู้ 3) ผลการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 5 บทบาท คือ บทบาทการกำหนดนโยบายและแผน แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการจัดระบบสารสนเทศและด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง บทบาทการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ แตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการจัดระบบสารสนเทศและด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและบทบาทการกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมิน และรายงานผล แตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ การบริหารความรู้ และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ธัญญลักษณ์ เหล่าจันทร์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่า บทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยตัวแปรทั้งสองมีความแปรปรวนร่วมกัน ประมาณร้อยละ 67 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทผู้นำทางการศึกษามีแนวโน้มที่จะปฏิบัติในขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์มาก ในเวลาเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทผู้นำทางการศึกษามีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์น้อย

ศรียรรณ สงวนทรัพย์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมการสอนของครูตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ด้านปฏิบัติหน้าที่การเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมมากที่สุดคือ การอนุญาตให้ครูพานักเรียนไปศึกษาดูงานในแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในท้องถิ่น ด้านการพัฒนาคุณภาพของครู ผู้บริหารส่งเสริมมากที่สุดคือ การส่งครูเข้ารับการอบรมสัมมนาศึกษาต่อ และด้านการส่งเสริมครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพผู้บริหารส่งเสริมมากที่สุดคือ ให้ครูตระหนักในหน้าที่

สมาน แก้วคำไสย์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในด้านการวางแผนการพัฒนาและนิเทศภายใน กำกับติดตามผล มีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนด้านการประชาสัมพันธ์และด้านประเมินผลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีปัญหาในระดับปานกลางในการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

สุนทร อธิธสาร (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ในการส่งเสริมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจากผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารได้ดำเนินการส่งเสริมการพัฒนานุเคราะห์มากที่สุดโดยส่งครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ รองลงมาคือ ส่งเสริมให้ครูมีบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่นักเรียน ส่วนการแต่งตั้งคณะกรรมการตามแผนงานหรือโครงการพัฒนานุเคราะห์ ผู้บริหารดำเนินการน้อยที่สุด ในบทบาทการส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมให้อำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน พบว่า ในการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน การส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งในนอกห้องเรียน การจัดห้องสมุดให้อีกต่อการศึกษาค้นคว้าของครูและนักเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนบทบาทในการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนหรือสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ด้านกายภาพในด้านการจัดให้มีห้องแนะแนวที่มีสภาพเหมาะสมกับการให้บริการแก่นักเรียนทุกคนมีการดำเนินการน้อย และปัญหาในการส่งเสริมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญคือ ครูไม่ยอมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนไม่สามารถจัดครูเข้าสอนตามความถนัดและความสามารถของครูได้ ส่วนปัญหาในการส่งเสริมด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน มีปัญหาเพราะขาดงบประมาณดำเนินการ

นัฐ์ พงษ์เกษ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูมีความเห็นต่อบทบาทของ

ผู้บริหารในการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดแหล่งเรียนรู้ ด้านการจัดสื่อการเรียนรู้ ด้านการจัดภูมิปัญญาท้องถิ่นและด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียน อยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์และขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

นิคม พันธุ์คำ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานปฏิรูปการศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทการบริหารงานวิชาการตามมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีบทบาทการบริหารงานวิชาการ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่มีบทบาทการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน

อนงค์ วิชัยรัมย์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนในตำบลดงใหญ่ อำเภอพิมาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนในตำบลดงใหญ่ อำเภอพิมาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 7 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาพิจารณาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับปัญหาการจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนในตำบลดงใหญ่ อำเภอพิมาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ระดับปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3) ผลสรุปการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ ผลการวิเคราะห์ด้านการเปรียบเทียบ ตัวแปรแต่ละประเภทของครูและผู้บริหารพบทุกด้านมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาด้านการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

พัชรา ดีหล้า (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริงและที่พึงประสงค์ในการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงพื้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีผลการวิจัยพบว่า

1. บทบาทของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริง ในการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การมี

ส่วนวมของชุมชน การประเมินผลการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สื่อ การเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร และด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การวิจัยในโรงเรียน ส่วนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ในการส่งเสริมการปฏิรูป การเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามล าดับการปฏิบัติรายด้านจาก มากไปหาน้อยคือ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การมีส่วนร่วมของชุมชน การจัดกระบวนการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ และการ วิจัยในโรงเรียน

2. ผลการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริงและที่พึงประสงค์ ในการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยภาพรวม รายด้านและรายข้อ มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ผลการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริงในการส่งเสริมการ ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยภาพรวม รายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ตามขนาดสถานศึกษา

4. ผลการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ในการส่งเสริมการ ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยภาพรวม รายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ตามขนาดสถานศึกษา

5. ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่พบมากที่สุด เรียงตามลำดับความถี่ 3 ด้านแรก ได้แก่ ปัญหาในด้านการส่งเสริมสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ พบว่าบประมาณมีไม่เพียงพอต่อการส่งเสริม การจัดทำสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ รองลงมา เป็นปัญหาด้านการสร้างและพัฒนาหลักสูตร คือ ครูผู้สอนมีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้าน ทำให้ไม่ เกิดการกระตือรือร้นในการพัฒนาหลักสูตรและปัญหาด้าน การส่งเสริมการจัดการกระบวนการ เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น ส าคัญ คือ ผู้สอนมีภาระงานมากทั้งการสอนหลายชั้น หลายวิชา และงานอื่น ๆ ดังนั้นครูจึงไม่กระตือรือร้นที่จะใช้วิธีการเรียนการสอนวิธี

นิคม เกตุวงศ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่มี ความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดต่อการปฏิรูปการศึกษาในด้านต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้าน กระบวนการเรียนการสอน ผู้บริหาร โรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำการสอนโดยใช้วิธีการสอนและวิธีการวัดผลที่หลากหลาย ส่งเสริมให้นักเรียน ได้พัฒนาความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพให้มีการใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นมา ช่วยในการจัดการเรียนสอน 2) ด้านหลักสูตร ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีบทบาทในการจัดให้มี คณะกรรมการวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง โดยให้สอดคล้องกับสภาพและความ ต้องการของท้องถิ่น 3) ด้านวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีบทบาท ในการพัฒนาครู ให้ครูมีมาตรฐานคุณภาพวิชาชีพครู สร้างความมุ่งมั่นให้ครูและบุคลากร

ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาร่วมกันปฏิบัติงาน 4) ด้านระบบบริหารและการจัดการ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการสร้างความมุ่งมั่นให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยให้มีการพัฒนาแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ใช้แผนพัฒนาเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียน การส่งเสริม สร้างสรรค์ จรรโลง รวมถึงการให้มีคณะกรรมการบทบาทการปฏิบัติงานของโรงเรียน

สำหรับแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารโรงเรียน ให้บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การปรับเปลี่ยนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบให้เกิดความพร้อมและร่วมมือกันตามบทบาทอย่างเหมาะสม ประสานเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบทั้งรัฐบาล องค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนมีการจัดสรรงบประมาณและแรงจูงใจสร้างจิตสำนึกให้ความร่วมมือกันจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนทุกคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นคนเก่ง คนดี อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขและเร่งรัดให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

บุญมา เหล่าบ้านเหนือ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า บทบาทการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด ตามสาขาวุฒิการศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และด้านการเป็นผู้บริหารงานวิชาการ ตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้บริหารบุคคล ด้านการเป็นผู้ตัดสินใจ และด้านการเป็นผู้ประสานงาน

ทิพวรรณ ลาวรรณ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีระดับการบริหารงานวิชาการเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 3 ด้าน โดยจำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารและตำแหน่งที่ต่างกันมีระดับการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เซวง เพชรภา (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถเรียงลำดับตามด้านที่เฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยคือ ด้านการส่งเสริมประเมินผลการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการนิเทศภายใน กำกับติดตามผลและด้านการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามลำดับ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามตำแหน่งหน้าที่ ประสิทธิภาพในการทำงาน และระดับการศึกษา ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และครูพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

อุดม ธารณะ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในการส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาทางการบริหาร ขนาดของสถานศึกษา และการผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาทางการบริหารพบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย และจำแนกตามการผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แมคคาร์ธี (McCarthy, 1971, p.705-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์รี ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มครูมีความเห็นไม่สอดคล้องกับผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานวิชาการเกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานวิชาการเรื่อง การสังเกตการณ์สอน การวัดประเมินผล การจัดตั้งคณะกรรมการ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทความรับผิดชอบและบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ

แอคที (Agthe, 1980, p.3077-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ครูใหญ่ ในงานวิชาการ พบว่า ครูใหญ่บริหารงานอื่น ๆ มากเกินไป ครูใหญ่และครูยอมรับว่า การปรับปรุงการเรียนการสอนต้องทำร่วมกัน และครูใหญ่จะต้องเปลี่ยนจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ประสานงาน

ดิกเคอร์สัน (Dickerson) (อ้างถึงใน เซวง เพชรภา, 2553, หน้า 35) ได้วิจัยเรื่องคุณภาพเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาที่นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่า

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษาในการรับผิดชอบในทางที่ดีขึ้น
2. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาก่อให้เกิดความกดดันต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หลายระดับ
3. ความกดดันในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ระดับรุนแรงเกิดจากภาวะผู้นำที่รวมอำนาจ ทำให้พฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปด้วยและอาจเกิดการต่อต้านตามมา
4. การต่อต้านบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการควบคุมใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่ระบบการควบคุมแบบรวมอำนาจไว้ศูนย์กลาง

มาตินเนซ – แอนโทนีตี้ (Martinez-Antonetty, 1985, p.2843-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในรัฐเพนซิลวาเนีย ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับบทบาทของนักเรียนและเครื่องมือการวัด การประเมินผลของโรงเรียน การมอบอำนาจให้ครูผู้สอนจัดสภาพการเรียนการสอนภายในห้องเรียน และนอกห้องเรียน ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและมีผลต่อการพัฒนาครูผู้สอนให้มีศักยภาพ ในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บรูค (Brook) (อ้างถึงใน เซวง เพชรภา, 2553, หน้า 36) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและการรับรู้ของครูในบทบาทผู้นำของโรงเรียน และบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของครูไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนักเรียนเกรด 6 ที่เกี่ยวข้ององค์ประกอบด้านการเรียนรู้ การอ่าน ด้านภาษา และคณิตศาสตร์ ส่วนผลกระทบระหว่างคุณภาพของครูกับบรรยากาศภายในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนให้นักเรียนเกรด 6 มีการเรียนรู้ในอนาคตกทุกด้าน

มินูดีน (Minudin, 1987, p.2407) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ บทบาททางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ในรัฐซาลัวเลีย ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีหน้าที่หลักในด้านประเมินผลโครงการของโรงเรียน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการศึกษา และประสบการณ์เพิ่มขึ้น กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน ควบคุมโครงการและกิจกรรมอื่น ๆ ทั้งหมดของโรงเรียนสอนในระดับชั้นรู้และเข้าใจกฎข้อบังคับในการเรียนรายวิชาต่าง ๆ

เฟลทเชอร์ (Feltcher) (อ้างถึงใน เซวง เพชรภา, 2553, หน้า 39) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมในรัฐเวอจิเนีย ผลการวิจัยพบว่า ส่วนมากได้ใช้เวลาในการ

บริหารจัดการ การวางแผนและควบคุม การประชุมเตรียมการ และติดตามเกี่ยวกับงบประมาณ เตรียมเกี่ยวกับการซ่อมแซมเครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์ การเรียนการสอน ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนให้ด้านเทคโนโลยี และจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาต้องกระตุ้นครูให้มีความกระตือรือร้น และมีความสนใจใฝ่ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ

โรลว์ (Ruhl, 1985, p.4909-A) ได้ศึกษาการพัฒนาและการสำรวจโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ที่เกี่ยวกับบรรยากาศการบริหารจัดการและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนในระดับเกรด 5 จำนวน 54 โรงเรียนในรัฐมิสซูรี โคโลัมเบีย พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ ความคาดหวังที่สูงสุด ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศทางวิชาการ และความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีการจัดกิจกรรม การเรียการสอนของครูที่เป็นระบบและมีการวัดการประเมินผล อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีประสบการณ์ในด้านการบริหารและการจัดการ และครูผู้สอนต้องมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ