



### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์
- ตอนที่ 2 ความคาดหวังของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะสังคมในทศวรรษหน้า
- ตอนที่ 3 ความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในสังคมอุตสาหกรรมใหม่
- ตอนที่ 4 เงื่อนไขและปัจจัยที่เอื้อให้ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทตามที่คาดหวัง
- ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

ตอนที่ 1 : สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามสถานภาพ

ลำดับ	รายการ	จำนวน (N=30)	ร้อยละ
1.	ลักษณะหน่วยงาน/อาชีพ		
	หน่วยราชการ	24	80.00
	นักการเมือง	2	6.67
	ธุรกิจ/อุตสาหกรรม	3	10.00
	สถานศึกษาเอกชน	1	3.33
2.	ตำแหน่งหรือหน้าที่รับผิดชอบ		
	ผู้บริหารระดับนโยบาย	8	26.67
	ผู้บริหารระดับปฏิบัติ	7	23.33
	นักวิชาการบริหารการศึกษา	7	23.33
	อื่น ๆ (นักเศรษฐศาสตร์, นักสังคมวิทยา และมนุษยวิทยา, นักการเมือง, นักวิเคราะห์ ปัญหา, นักธุรกิจอุตสาหกรรม)	8	26.67
3.	ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือหน้าที่รับผิดชอบตามข้อ 2		
	น้อยกว่า 1 ปี	4	13.33
	1 - 5 ปี	13	43.33
	6 - 10 ปี	7	23.33
	11 - 15 ปี	3	10.00
	16 ปีขึ้นไป	3	10.00
4.	ในกรณีที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งทางการศึกษา ลักษณะ การเข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษา (n=8)		
	เป็นวิทยากร	8	100.00
5.	วุฒิทางการศึกษาสูงสุด		
	ปริญญาตรี	2	6.67
	ปริญญาโท	12	40.00
	ปริญญาเอก	16	53.33

จากตารางที่ 1 แสดงว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีสถานภาพในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ลักษณะหน่วยงานและอาชีพ ส่วนใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานราชการ คือ ร้อยละ 80 รองลงมาคือ ธุรกิจ/อุตสาหกรรม ร้อยละ 10.00 และนักการเมือง ร้อยละ 6.67 ส่วนสถานศึกษาเอกชน น้อยที่สุด ร้อยละ 3.33

2. ตำแหน่งหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายและตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น ๆ คือ นักเศรษฐศาสตร์ นักสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา นักการเมือง นักวิเคราะห์ปัญหา และนักธุรกิจ อุตสาหกรรม มากที่สุดเท่ากัน คือ ร้อยละ 26.67 ส่วนอันดับรองลงมา คือ ผู้บริหารระดับปฏิบัติ และนักวิชาการบริหารการศึกษา ร้อยละ 23.33 เท่ากัน

3. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือหน้าที่รับผิดชอบตามข้อ 2 อยู่ในช่วง 1 - 5 ปี มากที่สุด คือ ร้อยละ 43.33 รองลงมาคือ ร้อยละ 23.33 อยู่ในช่วง 6 - 10 ปี ร้อยละ 13.33 อยู่ในช่วงน้อยกว่า 1 ปี ส่วนที่น้อยที่สุดคือ ร้อยละ 10.00 มีอยู่ 2 ช่วง คือ 11-15 ปี และ 16 ปี ขึ้นไป

4. ในกรณีที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งทางการศึกษา ทุกคนเคยได้เข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาโดยเป็นวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญ คิดเป็นร้อยละ 100

5. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด ผู้ให้สัมภาษณ์มีวุฒิระดับปริญญาเอกมากที่สุด คือ ร้อยละ 53.33 รองลงมาคือ ร้อยละ 40.00 มีวุฒิระดับปริญญาโท และน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 6.67 มีวุฒิระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 : ความคาดหวังของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะสังคมไทยใน  
ทศวรรษหน้า ปรากฏตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามความคาดหวัง  
เกี่ยวกับลักษณะสังคมไทยในทศวรรษหน้า

ลักษณะสังคมไทย	จำนวน	ร้อยละ (N=30)
1. เป็นสังคมอุตสาหกรรมเกษตร	21	70.00
2. เป็นสังคมอุตสาหกรรม	5	16.67
3. กำลังเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมอุตสาหกรรม	2	6.67
4. เป็นสังคมอุตสาหกรรมเพียงบางส่วน บางจุด บางกลุ่ม	1	3.33
5. เป็นสังคมสมัยใหม่	1	3.33

จากตารางที่ 2 แสดงว่า ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังว่าลักษณะสังคมไทยในทศวรรษหน้า จะเป็นสังคมอุตสาหกรรมเกษตรมากที่สุด คือร้อยละ 70.00 รองลงมาคือ เป็นสังคมอุตสาหกรรมร้อยละ 16.67 ที่เหลือคาดว่ากำลังเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมอุตสาหกรรม ร้อยละ 6.67 ส่วนความคาดหวังที่น้อยที่สุดคือ คาดหวังว่าสังคมไทยจะเป็นสังคมอุตสาหกรรมเพียงบางส่วน บางจุด บางกลุ่ม และเป็นสังคมสมัยใหม่ ร้อยละ 3.33 เท่ากัน โดยแต่ละกลุ่มให้ข้อมูลและเหตุผลสนับสนุน ดังนี้คือ

กลุ่มที่ 1 ซึ่งระบุว่าสังคมไทยในทศวรรษหน้า จะเปลี่ยนเป็นสังคมอุตสาหกรรมเกษตร ได้ให้เหตุผลว่า ประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะเป็นสังคมอุตสาหกรรมเกษตรอยู่แล้ว เนื่องจากประเทศไทยมีพื้นฐานเป็นสังคมการเกษตรซึ่งเป็นจุดเด่นของประเทศ นอกจากนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลในส่วนที่สภาพที่น่าจะเป็นว่า ควรมีนโยบายสนับสนุนการเกษตรเพราะถ้า

พูดกันเฉพาะว่าเป็นอุตสาหกรรม จะทำให้การเกษตรได้รับการดูแลน้อยลงไป และนโยบายส่งเสริมการเกษตรจะมีน้อยลง ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นอันตราย และจัดเป็นการพัฒนาที่ล้ามอดี้ด เพราะฉะนั้นในเรื่องนี้ควรมีกฎหมายกำหนดพื้นที่ทางการเกษตรให้ชัดเจนว่าควรจะเป็นเช่นไร หากไม่ทำเช่นนี้ อนาคตลูกหลาน อาจจะต้องซื้อข้าวต่างชาติก็ได้ ดังนั้นสังคมไทยจึงควรเป็นสังคมอุตสาหกรรม การเกษตร โดยมีการผสมผสานระหว่างอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และการบริการ ซึ่งจะผูกบริการเข้ามาในเรื่องของการท่องเที่ยว โรงแรม ที่พักอาศัย ความบันเทิง และอาหารการกินเข้าไว้ด้วย

กลุ่มที่ 2 ระบุว่าสังคมไทยจะเป็นสังคมอุตสาหกรรมแน่นอนเพราะขณะนี้รัฐบาลได้จัดโครงการเพื่อการพัฒนาอยู่แล้ว เช่นให้มีท่าเรือน้ำลึก ทำให้มีอุตสาหกรรมเกิดขึ้นข้างเคียง เช่นที่ สงขลา มาบตาพุด แหลมฉบัง และทางตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉพาะรอบกรุงเทพมหานคร เริ่มมีโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ มากมาย แต่ที่เป็นไปได้ช้าเพราะยังขาดแคลนการผลิตกำลังคนเพื่อจะไปรองรับความต้องการของอุตสาหกรรมดังกล่าว แต่รัฐบาลก็กำลังเปิดมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับผู้เข้าไปเรียน โดยเน้นฐานทางด้านวิศวกรรมและปิโตรเคมีมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศไทยอย่างมาก ทำให้แนวโน้มในการเป็นอุตสาหกรรมเด่นชัดขึ้น

กลุ่มที่ 3 ระบุว่าสังคมไทยกำลังเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมอุตสาหกรรม โดยให้เหตุผลว่า สภาพบ้านเมืองยังไปไม่ได้ในเรื่องการวางแผน การวางผังเมือง ซึ่งจะต้องวางไว้หมดว่าเขตไหนจะเป็นเขตอุตสาหกรรม เขตไหนจะเป็นเขตที่พักอาศัย ความพร้อมทางด้านวิศวกรก็ยังมีขาดอยู่มากและสภาพทางด้านการเงิน ทางเศรษฐกิจของประเทศก็ยังไม่พร้อมแม้ว่าจะจะเป็นเพียงสังคมอุตสาหกรรมการเกษตร เพราะเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะใช้ในการอุตสาหกรรมเราต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศทั้งสิ้น และกำลังซื้อของประเทศก็ยังมีไม่มากพอ

กลุ่มที่ 4 คาดว่าเมื่อมองโดยภาพรวม สังคมไทยจะเป็นสังคมอุตสาหกรรมเพียงบางส่วน บางจุด บางกลุ่ม กล่าวคือ ยังมีทั้งสังคมแบบดั้งเดิม สังคมเร่ร่อน สังคมการเกษตร สังคมการขายแรงงาน คือรับจ้างไปทั่วไม่มีสมบัติเป็นของตนเอง นอกจากนั้นในกรุงเทพฯ ก็จะเป็นเพียงบางจุดในเมืองใหญ่ ๆ ทั้งหลายก็เช่นกัน ความรู้สึกนึกคิดของคนเกี่ยวกับการยอมรับสังคมอุตสาหกรรมก็มีเฉพาะบางสังคม บางกลุ่มเท่านั้น ส่วนสังคมชนบทจะไม่ยอมรับ ยังไม่เข้าใจและไม่เคยชิน เพราะในชนบทก็ยังคงพึ่งพาตัวเองอยู่โดยสิ้นเชิง โดยไม่ได้รับการเหลียวแลจากรัฐบาลแต่อย่างใด เพราะฉะนั้นก็ยังคงเป็นสังคมปิดอยู่เช่นนั้น

กลุ่มที่ 5 คาดว่าสังคมไทยจะเป็น "สังคมสมัยใหม่" โดยให้ความหมายว่าเป็นสังคมที่ทันสมัยขึ้น คือ ทันสมัยในระบบของโครงสร้างทางเศรษฐกิจซึ่งจะขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูงขึ้น มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มากขึ้น เป็นผลทำให้คนต้องปรับศักยภาพของตนให้สูงขึ้น และในการปรับตัวไปสู่ความทันสมัยนี้ นอกจากจะต้องปรับตัวให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าภายในประเทศแล้ว ยังต้องปรับให้ทันกับความทันสมัยของโลกอีกด้วย

อย่างไรก็ดี สำหรับกลุ่มที่คาดว่าประเทศไทย จะยังไม่มีสภาพเป็นสังคมอุตสาหกรรมใหม่ที่สมบูรณ์ ทุกคนก็ได้ให้ข้อมูลในเรื่องความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในสังคมอุตสาหกรรมใหม่ ดังปรากฏในตอนที่ 3

ตอนที่ 3 : ความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในสังคมอุตสาหกรรมใหม่  
ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ระบุความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในสังคมอุตสาหกรรมใหม่ไว้ 2 ลักษณะ คือ

3.1 บทบาทของผู้บริหารการศึกษาโดยส่วนรวม ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทโดยส่วนรวมของผู้บริหารการศึกษาในสังคมอุตสาหกรรมใหม่

บทบาทของผู้บริหารการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ (N=30)
1. บทบาทของผู้บริหารการศึกษา ในกรณีที่ประเทศเปลี่ยนเป็นสังคมอุตสาหกรรมใหม่		
1.1 ควรเปลี่ยนแปลงจากเดิม	28	93.33
1.2 ควรคงบทบาทเดิมไว้และเพิ่มหรือปรับบทบาทใหม่บางส่วน	2	6.67
2. บทบาทที่ควรจะเป็น		
2.1 บทบาทในการพัฒนาคน		
2.1.1 ปรับให้คนสามารถปรับตนเองให้เข้ากับสังคมได้เต็มตามศักยภาพที่มี	22	73.33
2.1.2 พัฒนาคนทั้งด้านจิตใจ คุณธรรม จริยธรรม ควบคู่ไปกับความรู้	12	40.00
2.1.3 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนช่วยในการคิด และทำให้สถาบันไปสู่เป้าหมายได้	11	36.67
2.2 บทบาทในการพัฒนางาน		
2.2.1 บริหารสังคมและสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องสัมพันธ์กับการจัดการศึกษา	20	66.67
2.2.2 เปลี่ยนแปลงบทบาทระดับนโยบายให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น	14	46.67

ตารางที่ 3 (ต่อ)

บทบาทของผู้บริหารการศึกษา	จำนวน (N=30)	ร้อยละ
2.2.3 ปรับการทำงานในหน่วยงานให้ เป็นระบบมากขึ้น	12	40.00
2.2.4 พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขงาน ให้ดีขึ้น	5	16.67
2.3 บทบาทในการพัฒนาคน		
2.3.1 บริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม	26	86.67
2.3.2 เป็นผู้บริโภคว่าสารที่ชาญฉลาด	16	53.33
2.3.3 เป็นนักวางแผนที่ดี	12	40.00
2.3.4 มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์	11	36.67
2.3.5 มีการตัดสินใจมากขึ้น	9	30.00

จากตารางที่ 3 จากคำถามที่ว่า หากในอนาคตสังคมไทยเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งคมอุตสาหกรรมใหม่ ผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปจากปัจจุบันหรือไม่ ในภาพรวม ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 93.33 มีความเห็นว่าหากในอนาคตสังคมไทยเปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งคมอุตสาหกรรมใหม่แล้ว ผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทเปลี่ยนแปลงไปจากปัจจุบัน ที่เหลือคิดเป็นร้อยละ 6.67 ตอบว่าควรคงบทบาทที่มีอยู่เดิมไว้ แต่ควรเพิ่มหรือปรับบทบาทให้มากกว่าเดิม

สำหรับคำถามที่ว่า ในกรณี que เห็นว่าควรเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการศึกษาควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทที่ควรเปลี่ยนแปลงจำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ บทบาทในการพัฒนาคน บทบาทในการพัฒนางาน และบทบาทในการพัฒนาตน โดยมีรายละเอียด ดังนี้



1. บทบาทในการพัฒนาคน ความคาดหวังที่มากที่สุดคือ หวังว่าผู้บริหารการศึกษาจะมีบทบาท ในการปรับให้คนสามารถปรับตนเองให้เข้ากับสังคมได้เต็มตามศักยภาพที่มี คิดเป็นร้อยละ 73.33 รองลงมาคือ บทบาทในการพัฒนาคนทางด้านจิตใจ คุณธรรม และจริยธรรม ควบคู่ไปกับความรู้อีกร้อยละ 40.00 ส่วนบทบาทที่มีผู้คาดหวังน้อยที่สุด คือ บทบาทในการทำให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมช่วยในการคิดและทำให้สถาบันไปสู่เป้าหมายได้ร้อยละ 36.67

2. บทบาทในการพัฒนางาน ความคาดหวังที่มากที่สุดคือ หวังว่าผู้บริหารการศึกษา จะบริหารสังคมและสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องสัมพันธ์กับการจัดการศึกษา ร้อยละ 66.67 รองลงมาเป็นบทบาทที่ควรเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบาย คือ ควรให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น ร้อยละ 46.67 ปรับการทำงานในหน่วยงานให้เป็นระบบมากขึ้น ร้อยละ 40.00 ส่วนบทบาทในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขงานให้ดีขึ้นนั้น มีผู้ระบุน้อยที่สุดคือ ร้อยละ 16.67

3. บทบาทในการพัฒนาตน ความคาดหวังที่มากที่สุดคือ คาดหวังให้ผู้บริหารศึกษามีบทบาทในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม ร้อยละ 86.67 รองลงมาตามลำดับคือ บทบาทในการเป็นผู้บริโภคข่าวสารที่ชาญฉลาด ร้อยละ 53.33 บทบาทในการเป็นนักวางแผนที่ดี ร้อยละ 40.00 บทบาทในการมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ร้อยละ 36.67 และบทบาทที่มีผู้ระบุน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น ร้อยละ 30.00

### 3.2 บทบาทเฉพาะด้าน

สำหรับคำสัมภาษณ์ที่ว่า จากการศึกษาเอกสารและรับฟังความคิดเห็นของนักวิชาการมีผู้เห็นว่าผู้บริหารการศึกษาในสังคมอุตสาหกรรมใหม่ ควรมีบทบาทใน 3 ฐานะ คือ 1) บทบาทในการเป็นผู้นำ 2) บทบาทในการบริหารสถานศึกษา และ 3) บทบาทในการบริหารการศึกษา นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดคือ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เห็นด้วยว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทใน 3 ฐานะดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 บทบาทในฐานะผู้นำ คำสัมภาษณ์ที่ว่า บทบาทในการเป็นผู้นำนั้น บ่งชี้ว่าผู้บริหารการศึกษา ควรชี้นำสังคมโดย แสดงบทบาท

ในการแสวงหาโอกาสและเผชิญโอกาสซึ่งเป็นบทบาทในเชิงรุกนั้น ในภาพรวม ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 93.33 เห็นด้วย ที่เหลือร้อยละ 6.67 ตอบว่าไม่เห็นด้วย เพราะเป็นไปได้ยาก ซึ่งแต่ละกลุ่มมีเหตุผลดังนี้

กลุ่มที่เห็นด้วยได้ให้ข้อมูลประกอบว่าการแสดงบทบาทในการแสวงหาโอกาสนั้น ส่วนใหญ่จะใช้ในภาคธุรกิจ ใช้ในการแข่งขันทางการค้า คือ ถ้ามีโอกาสได้ก็เอาไว้อีกก่อน เพราะฉะนั้นนักธุรกิจที่ฉลาดต้องแสดงบทบาทในการแสวงหาโอกาสเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ในด้านการศึกษานำมาใช้ได้ แต่ให้นำมาใช้อย่างมีคุณธรรม และมีแนวคิด 3 ข้อที่ควรปฏิบัติคือ 1) อย่าอยู่หนึ่งกับที่ 2) ที่ไหนมีดีควรไปศึกษา และ 3) ไม่ควรรอให้มีใครมาเสนอ

สำหรับการแสดงบทบาทในการเผชิญโอกาส ผู้บริหารการศึกษาต้องพร้อมที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนไปในทุกรูปแบบ ความเป็นผู้นำตรงนี้จะหมายถึงสามารถที่จะนำพรรคพวกหรือชี้นำสังคมว่าอะไรถูกอะไรผิด ต้องรู้จักดูเวลา มองอนาคตว่าเมื่อไรควรหรือไม่ควร ถ้าเห็นสมควรทำก็รุกได้เลย แต่ทั้งนี้การจะแสวงหาโอกาสหรือเผชิญโอกาสขอให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของควมมีคุณธรรม และความถูกต้อง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม อย่าทำเพื่อตัวเอง

สำหรับกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยนั้น ให้เหตุผลว่า ในอนาคตสถานศึกษาจะเป็นผู้นำสังคมยาก เพราะไม่มีอำนาจบารมีพอ ผู้นำสังคมและผู้ที่จะแสวงหาโอกาสหรือเผชิญโอกาสในเชิงรุกจะเป็นนักเศรษฐิก นักอุตสาหกรรม หรือบทบาทของเอกชนมากกว่า เพราะฉะนั้นอย่าไปคิดถึงการนำสังคม แค่เพียงแต่ให้ผู้บริหารการศึกษาปรับตัวให้ทันกับสังคมเท่านั้น ก็รู้สึกว่าจะเป็นการยากสำหรับผู้บริหารการศึกษาแล้ว

สำหรับบทบาทเพิ่มเติมทางด้านการเป็นผู้นำ ปรากฏตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทที่ควรจะมีเพิ่มเติมทางด้านการเป็นผู้นำ

บทบาทที่ควรเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
	(N=30)	
1. อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	26	86.67
2. ชีตศทางการเรียนการสอนที่ถูกต้องให้ครู	26	86.67
3. ชีตศทางให้เด็กแสวงหาทางออกในสังคมอย่างถูกต้อง	23	76.67
4. เป็นผู้นำความคิดทางการศึกษา	17	56.67
5. นำการทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	13	43.33
6. นำทางด้านค่านิยม วัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	13	43.33

จากตารางที่ 4 แสดงว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุบทบาทในการเป็นผู้นำเพิ่มเติมอีก 6 ด้าน ด้านที่มีผู้ระบุสูงสุดมี 2 ด้าน คือบทบาทในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและภูมิปัญญาท้องถิ่น กับบทบาทในการชีตศทางการเรียนการสอนที่ถูกต้องให้ครู คิดเป็นร้อยละ 86.67 เท่ากัน รองลงมา คือ บทบาทในการชีตศทางให้เด็กแสวงหาทางออกในสังคมอย่างถูกต้อง ร้อยละ 76.67 บทบาทในการเป็นผู้นำความคิดทางการศึกษา ร้อยละ 56.67 และความคาดหวังที่ระบุน้อยที่สุดมี 2 ด้านคือ บทบาทในการทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และบทบาทในการเป็นผู้นำทางด้านค่านิยม วัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ร้อยละ 43.33 เท่ากัน

3.2.2 บทบาทในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องของการบริหารสถานศึกษา ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนคิดเป็นร้อยละ 100 คาดหวังว่าในภาพรวม ผู้บริหารการศึกษา ควรมีบทบาท 5 ด้าน คือ

#### 3.2.2.1 บทบาทในการบริหารหลักสูตร

- 3.2.2.2 บทบาทในการบริหารบุคคล
- 3.2.2.3 บทบาทในการบริหารการเงิน
- 3.2.2.4 บทบาทในการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน
- 3.2.2.5 บทบาทในการวางแผนและควบคุมงานให้มีคุณภาพ

และได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทแต่ละด้านดังปรากฏผลการวิเคราะห์ ตามตารางที่ 5 - 9

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการบริหารหลักสูตร

บทบาทของผู้บริหารการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ (N=30)
1. ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม	19	63.33
2. จัดหลักสูตรให้ผู้จบการศึกษามีความรู้พื้นฐาน ทักษะและความสามารถในการประกอบอาชีพให้เหมาะสมกับสังคมอุตสาหกรรมใหม่	15	50.00
3. จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่เปลี่ยนไป โดยเน้นภาคปฏิบัติของผู้เรียน	8	26.67
4. ดูแลให้บุคลากรภายใต้การดูแลใช้หลักสูตรเป็น	7	23.33
5. การจัดหลักสูตรให้เน้นความเป็นมนุษย์	2	6.67
6. จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความสามารถของโรงเรียน	1	3.33

จากตารางที่ 5 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการบริหารหลักสูตรที่มีผู้คาดหวังมากที่สุด คือ บทบาทในการปรับหลักสูตร

ให้สอดคล้องกับความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของสังคม ร้อยละ 63.33  
รองลงมา คือ บทบาทในการจัดหลักสูตรให้ผู้จบการศึกษามีความรู้พื้นฐานทักษะ  
และความสามารถในการประกอบอาชีพให้เหมาะสมกับสังคม ร้อยละ 50.00  
บทบาทในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่เปลี่ยนไปโดยเน้นภาคปฏิบัติ  
ของผู้เรียน ร้อยละ 26.67 บทบาทในการดูแลให้บุคลากรภายใต้การดูแลใช้  
หลักสูตรเป็นร้อยละ 23.33 บทบาทในการจัดหลักสูตรให้เน้นความเป็นมนุษย์  
ร้อยละ 6.67 ส่วนบทบาทที่มีผู้ระบุบ่น้อยที่สุด คือ บทบาทในการจัดหลักสูตร  
ให้สอดคล้องกับความสามารถของโรงเรียน ร้อยละ 3.33

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามความคาดหวัง  
เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการบริหารบุคคล

บทบาทของผู้บริหารการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ (N=30)
1. บทบาทในการธำรงรักษาคณาจารย์		
1.1 สร้างแรงจูงใจ	21	70.00
1.2 สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้คล่องตัวขึ้น ในสังคมที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	12	40.00
2. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร		
2.1 พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ	28	93.33
2.2 พัฒนาครูให้มีคุณภาพทั้งทางด้านการเรียน การสอนและงานอื่นที่รับผิดชอบ	26	86.67
2.3 พัฒนาบุคลากรให้อนุรักษ์สิ่งที่ดีงามของสังคม	15	50.00
2.4 สร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร ในสถานศึกษา	15	50.00
2.5 สร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่บุคลากรเกี่ยวกับ ผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน	15	50.00
2.6 พัฒนาบุคลากรทั้งการเป็นผู้นำและผู้ตาม ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป	13	43.33
2.7 กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นที่เป็น ประโยชน์ เพื่อนำมาปรับปรุงงานในสถานศึกษา ให้ดีขึ้น	13	43.33

จากตารางที่ 6 บทบาทที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวัง แบ่งได้เป็น 2 ด้าน

คือ

1. บทบาทในการธำรงรักษาบุคลากร บทบาทที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังมากที่สุด คือ การสร้างแรงจูงใจคิดเป็นร้อยละ 70.00 ส่วนบทบาทที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุงลงมา คือ บทบาทในการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้คล่องตัวขึ้นในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ร้อยละ 40.00

2. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร บทบาทที่มีผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังมากที่สุด คือ ผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทในการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพคิดเป็น ร้อยละ 93.33 ร่องลงมา คือ บทบาทในการพัฒนาครูให้มีคุณภาพทั้งทางด้านการเรียนการสอน และงานอื่นที่รับผิดชอบ ร้อยละ 86.67 บทบาทในการพัฒนาบุคลากรให้อนุรักษ์สิ่งที่ดีงามของสังคม เท่ากันกับบทบาทในการสร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรในสถานศึกษาและบทบาทในการสร้างความรู้ ความเข้าใจในผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานให้บุคลากรภายในโรงเรียนทราบ คือร้อยละ 50.00 ส่วนบทบาทที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุน้อยที่สุด เท่ากัน คือบทบาทในการพัฒนาบุคลากรทั้งการเป็นผู้นำ และผู้ตามในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป กับบทบาทในการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาปรับปรุงสถานศึกษาให้ดีขึ้น ร้อยละ 43.33

อนึ่ง จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทในการบริหารบุคคลของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุไว้ว่าควรจะทำใน 2 ด้านดังกล่าวแล้วนั้น เกี่ยวกับบทบาทในการธำรงรักษาบุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจและบทบาทในการพัฒนาตัวผู้บริหารการศึกษาให้มีคุณภาพ มีข้อมูลที่มีผู้ให้รายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

1. บทบาทในการธำรงรักษาบุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจนั้น จะเห็นว่าในปัจจุบันสถานศึกษาจะพบปัญหาเรื่องคนดีไม่ยากอยู่ ส่วนคนที่

เหลือคือคนที่ไม่มีโอกาสจะไป หรือคนที่รักจะเป็นครูจริง ๆ มีน้อยลง <sup>นี้</sup> ทั้งนี้ เพราะคนที่อยู่ในอาชีพครูส่วนมาก จะไม่ได้รับการดูแลในเรื่องของสภาพการทำงาน สภาพแวดล้อม และสวัสดิการ ถ้ามองอาชีพครูจริง ๆ จะเห็นว่า ครูจะทำหน้าที่สอนไปเรื่อย ๆ นั่งอยู่ตรงไหนก็ตรงนั้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความตื่นเต้น ไม่ว่าจะ เป็นสภาพแวดล้อมหรือตำแหน่งหน้าที่ ทั้ง ๆ ที่สังคมยอมรับว่างานครูเป็นงานหนัก เป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย ไม่จบไม่สิ้น ครูจะต้องเสียสละทั้งกาย ทั้งใจ ทั้งเวลา แต่ครูก็ขาดกำลังใจ ทำให้สภาพจิตใจเสื่อมโทรม นอกจากสภาพจิตใจจะเสื่อมโทรมแล้วสภาพแวดล้อมในที่ทำงานก็ยิ่งเสื่อมโทรมอีกด้วย ในกรณีเช่นนี้จะให้ครูพัฒนาได้อย่างไร การบอกให้ครูเสียสละ แต่ในขณะที่เดี๋ยวกันครูก็น้อยหน้าข้าราชการส่วนอื่น เป็นเรื่องที่น่าคิด โดยเฉพาะในเรื่องของความยุติธรรม ซึ่งเป็นเรื่องของกำลังใจในการทำงาน ครูก็ยังไม่ได้รับ

ด้วยเหตุนี้ในเรื่องของการขำรงรักษาบุคลากร ครูควรได้รับการดูแลในเรื่องความมั่นคงในการทำงาน รายได้ สวัสดิการ ที่เท่าเทียมกับหน่วยราชการอื่น ซึ่งจะทำให้ครูมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เมื่อให้ครูทำงานได้เต็มที่แล้ว ก็ควรมีรางวัลให้เต็มที่เช่นกัน จะต้องไม่พลาดหรือละเลยในเรื่องของผลประโยชน์หรือสิ่งที่ครูควรจะได้รับทั้งด้านเกียรติยศ เกียรติศักดิ์ เงินเดือนหรือเรื่องของการชดเชยหรือสวัสดิการต่าง ๆ เป็นอันขาด นอกจากนั้นควรสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้นในการเรียนการสอน โดยให้นักเรียนเรียนด้วยตนเองโดยใช้สื่อ และครูอยู่เพื่อให้คำแนะนำ แนะนำ ครูจะไม่ป้อนความรู้ให้แก่เด็กเช่นในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ครูมีเวลามากขึ้นในการพัฒนาตนเอง โดยผู้บริหารการศึกษาจะต้องยึดหลักว่า เมื่อครูพัฒนาแล้ว จะต้องให้ครูอยู่อย่างมีความสุข โดยให้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารการศึกษาจะไม่กีดกันความสามารถของครูไว้

2. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร สิ่งหนึ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารการศึกษาต้องพัฒนาตนเองก่อน โดยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารศึกษานั้น ควรพัฒนาในด้านต่าง ๆ เหล่านี้คือ



2.1 ผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นคนที่ทันสมัย เป็นคนเปิดกว้าง ในทางความคิด ความรู้ ความรอบรู้ ฉลาด อยู่ในสังคมใหม่ได้ดี ควร สนใจในเรื่องของการบริโภคสารสนเทศ นำสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในด้าน ต่าง ๆ โดยเฉพาะนำมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เป็นคนมีเหตุ มีผล และบริหารงานโดยมีความคิดว่า ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน มากกว่า ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร

2.2 ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีการประเมินสถานการณ์ของ ตนให้เป็นระบบว่า ได้ประสพการณ์อะไรจากการบริหารบ้าง

2.3 ผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้ค่านิยมที่จำเป็น ไม่เฉพาะ มีความรู้เท่านั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเปลี่ยนบุคลิกภาพใหม่ ไม่ใช่เชื่อ เจ้านายโดยไม่กล้าคิดไม่กล้าทำอะไร ถ้าเจ้านายไม่ค่อยถูกน่าจะต้องกล้าแย้ง คือเป็นสิ่งที่ดีด้วยเหตุด้วยผล ด้วยข้อมูลเป็นสำคัญ มากกว่าใช้อารมณ์ และใช้ความเป็นเจ้านาย หรือใช้นโยบายอยู่เหนือเหตุผลตลอดเวลา นอกจาก นั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเปลี่ยนการรับรู้ใหม่ เกี่ยวกับเรื่องของค่านิยม ในอุตสาหกรรมใหม่ที่จะมีผลกระทบต่อผลผลิตทางการศึกษา ได้แก่ การทำงาน ใ้หนัก ความอดทน ความจริงจัง การประหยัด การรู้จักตนเอง รู้จักการ แสวงหาความรู้ และการติดตามข่าวสารข้อมูล การตรงต่อเวลา และความ ซื่อสัตย์ เป็นต้น

2.4 ผู้บริหารจะต้องสรุปให้มีแนวความคิดว่า ในฐานะผู้รับ ผิดชอบต่อชีวิตมนุษย์ ผู้บริหารการศึกษาคควรมีแนวความคิดของตนเองอย่างไร โดยทำให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมาให้ได้

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามความคาดหวัง  
เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการบริหารการเงิน  
หรือทรัพยากรอื่น

บทบาทของผู้บริหารการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
	(N=30)	
1. บทบาทระดับนโยบาย		
1.1 การทบทวนนโยบายของรัฐในเรื่องของ งบประมาณ	10	33.33
1.2 การลดกฎ ระเบียบต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัว ในการปฏิบัติงาน	8	26.67
1.3 ประสานการใช้ทรัพยากร และบุคลากร ระหว่างหน่วยงานราชการ	5	16.67
2. บทบาทระดับปฏิบัติ		
2.1 ประสานการใช้ทรัพยากรภายในสถานศึกษา เพื่อ ให้เกิดความคล่องตัว ประหยัดและเกิดประโยชน์ กับเด็ก	18	60.00
2.2 การสร้างโครงการที่ดีเพื่อใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า	16	53.33
2.3 การแสวงหาทรัพยากรให้เพียงพอแก่ ความต้องการ	12	40.00
2.4 การใช้ทรัพยากรโดยยึดการรักษาความ เป็นธรรมในสังคม	6	20.00

จากตารางที่ 7 แสดงว่า บทบาทที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวัง ใน  
การบริหารการเงินหรือทรัพยากร อาจแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. บทบาทระดับนโยบาย ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังว่า บทบาทที่ผู้บริหารระดับนโยบายควรทำมากที่สุด คือ การทบทวนนโยบายของรัฐบาลในเรื่องของงบประมาณการศึกษา ร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ บทบาทในการลดกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานร้อยละ 26.67 ส่วนบทบาทในการประสานการใช้ทรัพยากรและบุคลากรระหว่างหน่วยราชการ มีผู้ระบุบุน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 16.67

2. บทบาทระดับปฏิบัติ โดยผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังว่า บทบาทที่ผู้บริหารการศึกษาระดับปฏิบัติควรทำมากที่สุดคือ บทบาทในการประสานการใช้ทรัพยากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้มีความคล่องตัว ประหยัด และเกิดประโยชน์กับเด็ก ร้อยละ 60.00 ส่วนอันดับรอง ๆ ลงมา คือ บทบาทในการสร้างโครงการที่ดีเพื่อใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ร้อยละ 53.33 บทบาทในการแสวงหาทรัพยากรให้เพียงพอแก่ความต้องการ ร้อยละ 40.00 ส่วนความคาดหวังที่มีผู้ระบุบุน้อยที่สุด คือ บทบาทในการใช้ทรัพยากรโดยยึดการรักษาความเป็นธรรมในสังคม ร้อยละ 20.00

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน

บทบาทของผู้บริหารการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ (N=30)
1. บทบาทส่วนตัว		
1.1 เป็นผู้เสริมหรือเป็นหลักให้สถาบันในการทำให้สถาบันเป็นที่เชื่อถือและศรัทธาของสังคม	18	60.00
2. บทบาทในฐานะผู้รับ		
2.1 สร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่นโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา	20	66.67
2.2 การใช้ทรัพยากรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาองค์กร	18	60.00
2.3 ศึกษาทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กร	8	26.67
3. บทบาทในฐานะผู้ให้		
3.1 จัดบริการการศึกษาและกิจกรรมให้แก่คนภายนอก	21	70.00
3.2 ให้ความคิดเห็นที่ถูกต้องแก่ชุมชนเกี่ยวกับการอยู่รอดในสังคม	21	70.00
3.3 พัฒนาหรือสนับสนุนศักยภาพของคนในชุมชน	14	46.67
3.4 ให้บริการเกี่ยวกับการใช้สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์	13	43.33
3.5 ศึกษาและรับรู้ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อนำมาปรับการบริหารการศึกษาให้สัมพันธ์กับความต้องการนั้น	8	26.67

จากตารางที่ 8 บทบาทที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวัง อาจแบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. บทบาทส่วนตัว ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังว่าผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทในการที่จะเป็นผู้เสริม หรือเป็นหลักให้สถาบันเป็นที่เชื่อถือและศรัทธาของสังคม ร้อยละ 60.00
2. บทบาทในฐานะผู้รับ ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังว่าผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่น โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษามากที่สุด คือ ร้อยละ 66.67 ส่วนบทบาทที่มีผู้ระบุงลงมา คือ บทบาทในการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเพื่อพัฒนาองค์กร ร้อยละ 60.00 ส่วนบทบาทที่ระบุน้อยที่สุด คือ บทบาทในการศึกษาทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อจะนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กร ร้อยละ 26.67
3. บทบาทในฐานะผู้ให้ ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทในการจัดบริการการศึกษาและกิจกรรมให้แก่คนภายนอก และบทบาทในการให้ความเห็นที่ถูกต้องแก่ชุมชน เกี่ยวกับความอยู่รอดในสังคมมากที่สุด เท่ากัน คือ ร้อยละ 70.00 ร้องลงมา คือ บทบาทในการพัฒนาหรือสนับสนุนศักยภาพของคนในชุมชน ร้อยละ 46.67 บทบาทในการให้บริการเกี่ยวกับสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ร้อยละ 43.33 ส่วนบทบาทที่มีผู้ระบุน้อยที่สุด คือ บทบาทในการศึกษาและรับรู้ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อนำมาบริการบริหารการศึกษาให้สัมพันธ์กับความต้องการนั้น ร้อยละ 26.67

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามความคาดหวัง  
เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการวางแผนและควบคุม  
งานให้มีคุณภาพ

บทบาทของผู้บริหารการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ (N=30)
1. บทบาทส่วนตน		
1.1 ปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ในการวางแผนและควบคุมงาน	2	6.67
2. บทบาทต่อองค์กร		
2.1 การกำหนดคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษาโดย ให้คนในสังคมอุตสาหกรรมมาร่วมกำหนดด้วย	22	73.33
2.2 หาข้อมูลย้อนกลับที่ได้มาจากผู้รับผลผลิตในสังคม อุตสาหกรรมใหม่ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการ ปรับปรุงโครงการและกิจกรรมใหม่	19	63.33
2.3 ควบคุมคุณภาพของผลผลิต	18	60.00
2.4 เชิญผู้ทำกิจกรรมทางอุตสาหกรรมมาเป็นผู้นิเทศ และแนะนำอาชีพ	17	56.67
2.5 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำข้อมูล มากำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายทางการ ศึกษา	16	53.33

จากตารางที่ 9 บทบาทที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวัง แบ่งได้เป็น

2 ด้าน คือ

1. บทบาทส่วนตัว ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังว่าควรมีบทบาทในการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการวางแผนและควบคุมงาน ร้อยละ 6.67

2. บทบาทต่อองค์การ ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังว่า ผู้บริหาร การศึกษาควรมีบทบาทในการกำหนดคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษา โดยให้คนในสังคมอุตสาหกรรมมาร่วมกำหนดด้วยมากที่สุด คือ ร้อยละ 73.33 รองลงมาได้แก่ บทบาทในการหาข้อมูลย้อนกลับที่ได้มาจากผู้รับผลผลิตในสังคมอุตสาหกรรมใหม่ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการ และกิจกรรมใหม่ ร้อยละ 63.33 บทบาทในการควบคุมคุณภาพของผลผลิต ร้อยละ 60.00 เชิญผู้นำกิจกรรมทางอุตสาหกรรมมาเป็นผู้นิเทศและแนะนำอาชีพ ร้อยละ 56.67 และบทบาทที่มีผู้ระบุน้อยที่สุดคือ บทบาทในการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำข้อมูลมากำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายทางการศึกษา ร้อยละ 53.33

3.2.3 บทบาทในฐานะผู้บริหารการศึกษา ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษา ในฐานะผู้บริหารการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
	(N=30)	
1. บทบาทในการจรรโลงวิชาชีพ		
1.1 พัฒนาครูและสร้างจรรยาบรรณในวิชาชีพ	22	73.33
1.2 เป็นตัวอย่างอันดี	20	66.67
1.3 ผลักดันให้มีใบประกอบวิชาชีพ	11	36.67
2. บทบาทในการพัฒนาวิชาชีพ		
2.1 พัฒนาครูให้ทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ และเป็นผู้นำทางวิชาการ	25	83.33
2.2 ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ	24	80.00
2.3 ให้สวัสดิการครูให้สูงขึ้น	17	56.67
2.4 สนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพโดยใช้ ระบบคุณธรรม	12	40.00
2.5 คัดเลือกคนที่มีใจรักในอาชีพครูให้มาเรียนครู	8	26.67
2.6 นำผลการแสวงหาความรู้มาส่งเสริมให้มีตำแหน่ง ที่สูงขึ้น	6	20.00
2.5 ทดสอบความรู้และประสิทธิภาพทุกระยะ	2	6.67
3. บทบาทในการวางหลักเกณฑ์การฝึกอบรมเด็ก	2	6.67



จากตารางที่ 10 แสดงว่า บทบาทที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังเกี่ยวกับ  
ผู้บริหารการศึกษา อาจแบ่งได้เป็น 3 บทบาท คือ

บทบาทที่ 1 คือบทบาทในการจรรโลงวิชาชีพครู ผู้ให้สัมภาษณ์  
คาดหวังว่า บทบาทที่ผู้บริหารการศึกษาควรทำมากที่สุดคือ การสร้าง  
จรรยาบรรณในวิชาชีพ ร้อยละ 73.33 ส่วนบทบาทในอันดับรองลงมา คือ  
บทบาทในการเป็นตัวอย่างอันดี ร้อยละ 66.67 ส่วนบทบาทที่คาดหวังน้อย  
ที่สุดคือ บทบาทในการผลักดันให้มีใบประกอบวิชาชีพ ร้อยละ 36.67

บทบาทที่ 2 คือบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพ ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวัง  
ว่า บทบาทที่ผู้บริหารการศึกษาควรทำมากที่สุด คือ บทบาทในการพัฒนาครูให้  
ทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ร้อยละ 83.33  
อันดับรองลงมา คือ บทบาทในการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ ร้อยละ  
80.00 บทบาทในการให้สวัสดิการครูให้สูงขึ้น ร้อยละ 56.67 บทบาทใน  
การสนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพโดยใช้ระบบคุณธรรม ร้อยละ 40.00 บทบาท  
ในการคัดเลือกคนที่มีใจรักในอาชีพครูให้มาเรียนครู ร้อยละ 36.67 บทบาท  
ในการสนับสนุนให้ทุนแก่ผู้เรียนครู ร้อยละ 26.67 บทบาทในการนำผลการ  
แสวงหาความรู้มาส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ร้อยละ 20.00 และบทบาท  
ที่คาดหวังน้อยที่สุด คือ บทบาทในการทดสอบความรู้และประสิทธิภาพทุกระยะ  
ร้อยละ 6.67

บทบาทที่ 3 ผู้ให้สัมภาษณ์คาดหวังว่า บทบาทในฐานะผู้บริหาร  
การศึกษาคือ บทบาทในการวางหลักเกณฑ์การฝึกอบรมเด็ก ร้อยละ  
6.67

สำหรับแต่ละบทบาทนั้น มีข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

1. บทบาทในการจรรโลงวิชาชีพ หมายถึงการให้วิชาชีพครูอยู่  
อย่างมีเกียรติ มีจรรยาบรรณ มีจิตสำนึกเพื่อช่วยพัฒนาสังคม ไม่ใช่จะกอบโกย  
ให้ตัวเอง ต้องมองทั้งในแง่ของชุมชนด้วย แม้จะไม่เขียนไว้ว่าเป็นหน้าที่  
ของผู้บริหารการศึกษา แต่ผู้บริหารการศึกษาคควรคิดว่า บทบาทในการจรรโลง

วิชาชีพนี้ เป็นสิ่งสำคัญ เพราะผู้บริหารการศึกษาเป็นหนึ่งในสมาชิกของวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ค่อนข้างจะอาวุโส เป็นคนกลางที่คนให้ความนับถือ เพราะฉะนั้นผู้บริหารการศึกษา ต้องเป็นตัวอย่างอันดีให้กับครูในการจรรโลงวิชาชีพ ต้องปฏิบัติตัวให้ดี ต้องนิเทศให้ครูเข้าใจว่า ครูเป็นบุชชียบุคคลที่ทุกคนต้องกราบไหว้ ครูเป็นผู้นำชุมชน ครูเป็นผู้นำท้องถิ่น ครูควรคิดว่าเป็นคนมีศักดิ์ศรี มีเกียรติยศ ซึ่งให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในความเป็นครู เมื่อผู้บริหารการศึกษาเป็นแบบอย่างครูจะทำตาม ความเป็นแบบอย่างมีคุณค่ายิ่งกว่า คำสอนใด ๆ และผู้บริหารการศึกษาควรช่วยกันผลักดันให้มีใบประกอบวิชาชีพขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นว่า ครูเป็นไม่ได้ทุกคน เพราะปัจจุบันใคร ๆ ก็มาเป็นครูได้หมดเลย ทำให้ความเข้มข้นของครูดูประหนึ่งว่าไม่สำคัญ ใครก็เป็นได้ ซึ่งไม่ถูกต้อง

2. บทบาทในการพัฒนาวิชาชีพครูนั้น การที่ครูได้ไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรม น่าจะเอาผลการเรียนต่อหรือการเข้ารับการอบรมมาเกี่ยวกับเรื่องของการส่งเสริมครูให้มีตำแหน่งสูงขึ้นได้ เช่นเดียวกับระบบของทหาร อย่างเช่น ไปเข้าหลักสูตรการอบรมหรือพัฒนา 1 เดือน น่าจะนำมาตีเป็นค่าของเงินเดือนหรือนำมาเสริมเพื่อให้ขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพราะที่ผ่านมาไม่ได้ทำเช่นนั้น เพราะถือว่า ผู้ใดผ่านการอบรมมาแล้วก็ถือเป็นเรื่องของคนนั้น การจะคัดเลือกขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ไม่ได้นำมาพิจารณา เพราะไม่ได้ใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือก ทำให้ครูที่ไม่มีผู้ใหญ่อวยเกือกกุลแต่มีความสามารถขาดโอกาสอันดีไป

สำหรับการรับเด็กเข้ามาเรียนครูนั้น จะต้องมึระบบวิธีการชักจูงและคัดเลือกให้ถูกต้อง หากสิ่งจูงใจให้คนเรียนครูให้สูงขึ้น ที่ได้ทำกันแล้ว คือ ผลิตครูในแนวรุกทายาทซึ่งก็ยังไม่พอ ควรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ในแง่ของคนที่จะเรียนครูนั้น 1) ควรจะมีสิทธิพิเศษหรือมีทุนการศึกษา จัดหาให้พอสมควร มิฉะนั้นแล้วจะไม่เห็นประโยชน์ เพราะปัจจุบันรายได้ของครูไม่สูง 2) ระดับเงินเดือนของครูควรมีการปรับปรุงในนานาประเทศ คนที่เรียนครูบางทีจะมีเงินอุดหนุนให้ เพราะเขาถือว่าเป็นหัวใจของการผลิตครู นอกจากนั้น ทางด้านสวัสดิการของครูควรมีการทบทวนใหม่ในระดับนโยบาย เพราะถ้าเทียบกับอาชีพอื่น ๆ แล้ว สวัสดิการของอาชีพครู

ดีกว่าเขาอื่นมากนัก

3. บทบาทในการวางหลักเกณฑ์การฝึกอบรมเด็ก เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษ่อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารการศึกษาคควรจะต้องมีสายตาวไกลมากขึ้น เมื่อเด็กเข้ามาอยู่ในความดูแลของโรงเรียนแล้ว ชะตาชีวิตในอนาคตของเขาควรเป็นเช่นไร เพราะฉะนั้นการเตรียมเด็กและการแนะแนวการศึกษาต่อหรือการแนะแนวอาชีพจะต้องมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 4 : เงื่อนไขและปัจจัยที่เอื้อให้ผู้บริหารการศึกษาสามารถแสดงบทบาทตามที่คาดหวัง

เนื่องจากการที่ผู้บริหารการศึกษาจะสามารถทำบทบาทตามที่คาดหวังได้ น่าจะต้องมีเงื่อนไขและปัจจัยที่เอื้อ ผู้วิจัยจึงได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามเงื่อนไขและปัจจัยที่เอื้อให้ผู้บริหารการศึกษาสามารถแสดงบทบาทตามที่คาดหวัง

เงื่อนไขและปัจจัยเอื้อ	จำนวน (N=30)	ร้อยละ
1. เงื่อนไข		
1.1 มีความเป็นธรรมในการคัดเลือกผู้บริหาร เข้าสู่ตำแหน่ง	10	33.33
1.2 มีการปรับปรุงบุคลิกภาพของผู้บริหาร	10	33.33
1.3 กำหนดรายได้ให้พอเพียง	10	33.33
1.4 กำหนดวุฒิให้จบปริญญาโททางการบริหาร การศึกษา	9	30.00
1.5 จัดให้มีการอบรมหรือไปดูงาน	8	26.67
1.6 มีแผนการเตรียมผู้บริหารการศึกษาที่เด่นชัด	4	13.33
1.7 ปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเตรียมผู้บริหาร	3	10.00
1.8 มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหาร การศึกษา	3	10.00
2. ปัจจัยเอื้อ		
2.1 นโยบายของรัฐ	20	66.67
2.2 การกระจายอำนาจ	12	40.00
2.3 การปรับเปลี่ยนระบบบริหารใหม่	8	26.67
2.4 คุณสมบัติของผู้สร้างผู้บริหารการศึกษา	8	26.67

จากตารางที่ 11 ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า การที่ผู้บริหารการศึกษาจะสามารถแสดงบทบาทตามที่คาดหวังได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและปัจจัยเบื้องต้นต่อไปนี้

1. เงื่อนไขที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุมากที่สุดมี 3 ประการ คือ มีความเป็นธรรมในการคัดเลือกผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่ง มีการปรับปรุงบุคลิกภาพของผู้บริหาร และกำหนดรายได้ให้เพียงพอ ร้อยละ 33.33 เท่ากัน รองลงมา คือ ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารการศึกษา ควรกำหนดวุฒิให้จบปริญญาโททางการบริหารการศึกษา ร้อยละ 30.00 ควรจัดให้มีการอบรมหรือไปดูงาน ร้อยละ 26.67 มีแผนการเตรียมผู้บริหารการศึกษาอย่างเด่นชัด ร้อยละ 13.33 ส่วนเงื่อนไขที่มีระบุน้อยที่สุดมี 2 ประการ คือ ปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเตรียมผู้บริหาร และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารการศึกษา ร้อยละ 10.00 เท่ากัน

ปัจจัยที่เอื้อให้ผู้บริหารการศึกษาสามารถแสดงบทบาทตามที่คาดหวังที่มีผู้ระบุมากที่สุด คือ นโยบายของรัฐบาล ร้อยละ 66.67 รองลงมา คือ การกระจายอำนาจสู่ชนบท ร้อยละ 40.00 ส่วนปัจจัยที่มีผู้ระบุน้อยที่สุด 2 ประการคือ การปรับเปลี่ยนระบบบริหารใหม่และคุณสมบัติของผู้สร้างผู้บริหารการศึกษา ร้อยละ 26.67 เท่ากัน

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับเงื่อนไขและปัจจัยที่เอื้อให้ผู้บริหารการศึกษา สามารถแสดงบทบาทตามที่คาดหวัง ดังต่อไปนี้ คือ

1. ถ้าผู้บริหารประเทศยังไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา ก็ยังไม่สามารถจะตั้งผู้บริหารการศึกษาในระดับประเทศได้จริง เพราะจะหาผู้ที่มีความจริงใจต่อการบริหารโดยไม่หวังผลประโยชน์ได้ยาก สิ่งที่ผู้บริหารระดับประเทศเมื่อเข้ามาแล้วควรทำให้ได้ คือ กำหนดปรัชญาทางการศึกษาของประเทศให้ได้ว่า ปรัชญาทางการศึกษาต้องการอะไร ในขณะที่เดียวกัน รัฐบาลจะต้องเอาใจใส่กับงบประมาณทางการศึกษาให้มากกว่าที่เป็นอยู่

2. ประชาธิปไตยจะเกิดได้จากการศึกษา ประเทศที่มีการศึกษาดี จะทำให้พลเมืองดี เศรษฐกิจดี ถ้าระบบการศึกษาไม่ดี สังคมไม่ดีแน่ ถ้าผู้บริหารการศึกษาไม่คิดถึงเรื่องนี้ก็จะสร้างคนที่เห็นแก่ตัวขึ้นมาเรื่อย ๆ ผู้บริหารการศึกษาควรมองบทบาทของตัวเองให้ชัด ไม่ควรเอาเรื่องของผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ควรจะทำเมแทและอุทิศร่างกายแรงใจให้กับงานโดยเต็มที่ และผลของการทุ่มเทร่างกายแรงใจ จะทำให้การบริหารองค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จะก่อให้เกิดกำลังใจแก่ตนเองและผู้ร่วมงานต่อไป

3. การกระจายอำนาจ หมายถึงการกระจายอำนาจการบริหาร การตัดสินใจลงไปสู่ท้องถิ่นให้มากขึ้น เป็นสิ่งที่ควรทำ จะให้ศูนย์กลางอยู่ที่กระทรวงศึกษาธิการเพียงแห่งเดียวคงจะลำบาก ปัจจุบันอาจมีการกระจายอำนาจในเรื่องของหลักสูตรไปแล้ว แต่การกระจายเรื่องการตัดสินใจ เรื่องคน เรื่องเงิน ควรจะชัดเจนกว่านี้อาจจะต้องให้เขตหรือจังหวัดดูแลมากขึ้น ทั้งนี้ อาจจะต้องงบประมาณก้อนใหญ่ไป ส่วนการพิจารณาในรายละเอียดให้ระดับเขตพิจารณา ซึ่งหมายถึงการกระจายการตัดสินใจในเรื่องของงบประมาณ หรือในเรื่องของคน กระทรวงอาจมีเกณฑ์ในการคัดเลือกครู แต่การคัดเลือก อาจกระจายให้เขตจัดการสอบ กระทรวงอาจส่งกรรมการไปดูแลเป็นสักขีพยาน แต่ว่าให้เขตจัดสอบเอง การดำเนินการตัดสินใจถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นรับผิดชอบมากขึ้น มิใช่ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4. แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา น่าจะมีหลักสูตรพิเศษที่เป็นหลักสูตรที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้บริหารการศึกษาแต่ละคน การจัดหลักสูตรต้องพยายามระบุให้ได้ว่า สมรรถภาพหลักอะไรที่เราจะให้แก่ผู้บริหาร และแตกหลักสูตรออกไปเป็นหน่วย ๆ ผู้บริหารการศึกษาจะเป็นผู้เลือกเองว่าตนต้องการจะเข้าไปศึกษาในหลักสูตรใด ถ้าต้องการมากก็จะเข้าไปศึกษามากด้วยตัวเอง จะทำให้ไม่เกิดความรู้สึกว่าทำไมผู้บริหารคนหนึ่งจึงต้องเรียนหลายหลักสูตรมากกว่าอีกคนหนึ่ง และจะเป็นการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้ตรงจุดมากกว่าการจัดการพัฒนาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่ให้ผู้บริหารการศึกษาทุกคนมารับรู้ทุกเรื่องเหมือนกัน ซึ่งในบางเรื่องบางคน

รู้แล้วทำให้ไม่ให้ความสนใจ ซึ่งไม่ถูกต้อง

5. ในเรื่องของรายได้หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น การเพิ่มรายได้ของข้าราชการครูจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่สูงขึ้น เพราะฉะนั้น ไม่ควรมีการกีดกันทั้งครูและผู้บริหารในการที่จะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ควรยกเลิกกฎระเบียบที่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการระดับ 8 ได้นั้น จะต้องมียังเรียนในปกครอง 50 ห้องเรียนขึ้นไป ควรเลิกใช้ปริมาณเข้ามาเป็นตัวกำหนด ควรพิจารณาว่าไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนเล็กหรือโรงเรียนใหญ่ ถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารงานของโรงเรียนให้ก้าวหน้าทันสมัย โรงเรียนสะอาด ก็ควรให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้ จะทำให้ไม่ต้องเกิดการวิ่งเต้นที่เข้ามาเป็นผู้บริหารโรงเรียนใหญ่ ๆ เนื่องจากอยู่โรงเรียนเล็กศักดิ์ศรีก็เท่ากัน ผู้บริหารสถานศึกษาก็จะมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น สามารถบริหารงานภายในโรงเรียนได้ดีขึ้น ไม่ต้องออกไปวิ่งเต้นนอกโรงเรียน โดยไม่สนใจการบริหารงานภายในโรงเรียนดังที่เป็นอยู่

ตอนที่ 5 : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ปรากฏตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 บทบาทของผู้บริหารการศึกษาในสังคมอุตสาหกรรมใหม่จากการวิเคราะห์เอกสาร

บทบาทของผู้บริหารการศึกษา	แหล่งที่มาของข้อมูล							
	สำเนา นิสประดิษฐ์	มานะ สุดสงวน	มานะ รัตนโกเศศ	สกค.	เครือข่าย บริษัทเจริญโภคภัณฑ์	ดิปเนต เกตุทัต	ไพฑูริย์ สินลาวัณ	วิทยุ สาร
1. บทบาทในการเป็นผู้นำ								
1.1 บทบาทในการแสวงหาโอกาส	/		/	/		/		
1.2 บทบาทในการเผชิญโอกาส ในเชิงรุก	/		/	/		/		
1.3 อื่น ๆ	/						/	
2. บทบาทในการบริหารสถานศึกษา								
2.1 บทบาทในการบริหารหลักสูตร	/	/		/				/
2.2 บทบาทในการบริหารบุคคล	/		/	/				/
2.3 บทบาทในการบริหารการเงิน	/							
2.4 บทบาทในการบริหาร ความสัมพันธ์กับชุมชน	/	/		/	/	/	/	/
2.5 บทบาทในการวางแผนและ ควบคุมงานให้มีคุณภาพ				/	/	/		/
3. บทบาทในการบริหารการศึกษา								
3.1 การจรรโลงวิชาชีพ	/	/						
3.2 การพัฒนาวิชาชีพ	/	/						



จากตารางที่ 12 พบว่า บทบาทของผู้บริหารการศึกษาในสังคมอุตสาหกรรมใหม่ ตามความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ที่ปรากฏในเอกสารมีดังนี้

### 1. บทบาทในการเป็นผู้นำ

1.1 บทบาทในการแสวงหาโอกาสนั้น ผู้บริหารการศึกษาควรจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน โดยเน้นให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง รู้จักชุมชนที่อยู่อาศัย รู้ความจำเป็นและความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และชุมชนให้ก้าวหน้าไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และแสวงหาทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่เหมาะสม

1.2 บทบาทในการเผชิญโอกาสในเชิงรุก ผู้บริหารการศึกษาควรจัดการศึกษาในเชิงรุก มิใช่จัดในเชิงรับเพียงอย่างเดียว คือ ต้องจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ เพื่อให้ไปสร้างสรรค์สังคมที่พึงประสงค์ให้ได้

1.3 บทบาทในการเป็นผู้นำในด้านอื่น ๆ เช่น บทบาทในการพัฒนาสมาชิกให้มีคุณธรรม โดยการปลูกฝังคุณค่าทางวัฒนธรรมไทย ปลูกฝังค่านิยมทางความซื่อสัตย์สุจริต ละเอียดยรอบคอบ ตรงต่อเวลา มีระเบียบวินัย ลดความเห็นแก่ตัวลง มุ่งการทำงานเพื่อส่วนรวมและใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหา มากกว่าขัดแย้งโดยใช้อารมณ์ นอกจากนี้ควรเป็นผู้นำในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วย

### 2. บทบาทในการบริหารสถานศึกษา

2.1 บทบาทในการบริหารหลักสูตร ผู้บริหารการศึกษาควรจัดหลักสูตรให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ปรับหลักสูตรให้มีหลาย ๆ รูปแบบและหลาย ๆ วิธีการ

2.2 บทบาทในการบริหารบุคคล ผู้บริหารการศึกษาควรสนับสนุนการทำงานของครูด้านการเรียนการสอนเป็นอย่างดี สนับสนุนให้ครูได้ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สนับสนุนให้ครูไปศึกษาต่อ เข้ารับการอบรม พาไปทัศนศึกษาหรือดูงาน จัดตั้งกองทุนและสวัสดิการที่ดีให้กับบุคลากร และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรักงานการสอน

2.3 บทบาทในการบริหารการเงิน ผู้บริหารการศึกษาควรมีแผนในการใช้เงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และรู้จักแสวงหาแหล่งของทรัพยากร เพื่อนำมาสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา

2.4 บทบาทในการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารควรกระทำใน 2 ด้าน คือ

2.4.1 ได้รับความช่วยเหลือจากชุมชน โดยเชิญผู้นำชุมชนที่ประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ มาให้ความรู้ เพื่อเป็นตัวอย่างและเป็นเกียรติ เพื่อให้ผู้นำชุมชนสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนต่อไป และนอกจากนั้นให้ผู้ประกอบการในชุมชนได้มาพบปะ และระดมพลังความคิดและนำความคิดนั้นมาปรับหลักสูตร เพื่อสร้างอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการในชุมชน

2.4.2 ให้ความช่วยเหลือชุมชนโดยให้บริการการสอนวิชาชีพให้ชุมชนได้มาใช้ประโยชน์จากสถานที่และอุปกรณ์ที่มีอยู่ในโรงเรียนและบริการให้ความรู้ทางด้านต่าง ๆ ตามที่ชุมชนต้องการ

2.5 บทบาทในการวางแผนและควบคุมงานให้มีคุณภาพ ผู้บริหารการศึกษาควรวางแผนการจัดการศึกษาและประสานงานการวางแผนและการดำเนินกิจกรรมการศึกษาที่มีประโยชน์ และมีการติดตาม ดูแล กำกับ และเสริมแรงผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกับประเมินผลงานว่า งานที่ทำนั้นบรรลุจุดหมายหรือไม่

### 3. บทบาทในการบริหารการศึกษา

3.1 การจรรโลงวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทในการเป็นผู้นำในการจรรโลงวิชาชีพ โดยเป็นตัวอย่างของครูที่ดี ท่ามกลางครูทั้งหลายและพยายามช่วยส่งเสริมจรรยาบรรณในวิชาชีพของครูให้เข้มแข็งขึ้น

3.2 การพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษาควรมีบทบาทในการพัฒนาครูให้มีการเรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าทางอาชีพโดยใช้ระบบคุณธรรม