

**แนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20**

**Guidelines for Development of Leadership Characteristics of Quality School  
Administrators under the Office of Secondary Educational Service Area 20**

*สมาน ประวันโต\**

*ดร.สังวาลย์ เทียยุระ\*\**

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพและกำหนดแนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed – Methods Research) โดยการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ด้วยรูปแบบ Sequential design กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูจำนวน 334 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านความฉลาดทางอารมณ์ รองลงมาคือด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลิกภาพ และน้อยที่สุดคือด้านการครองตน ครองคน ครองงาน และแนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มาตรการ องค์กรประกอบ โครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัดความสำเร็จ ผลการประเมินแนวทาง มีความถูกต้องเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

**ABSTRACT**

This research's objective was to study the conditions to determine the guideline for the leadership attribute development of the qualified school administrators of the Office of Secondary Education Area, Zone 20. Research by Integrated (Mixed Methods Research) by quantitative and qualitative research. The samples were director, Deputy Director, Teacher 334 person. Quantitative data were analyzed by percentage, mean and standard deviation. Qualitative data by content analysis. The research findings were as follows : The leadership attribute status of the school administrators of the Office of Secondary Education Area, Zone 20, in perspective scenario was at the very much level in all aspects whereas the topmost means one was on the emotional quotient aspect, followed by the operational ability, personality the least aspects fell on the self-living control, personnel control and job control. and The guideline to develop the leader attributes of the qualified school administrators of the Office of Secondary Education Area, Zone 20, consists of the determination of vision, function, target, measures, components, projects/activities and indicators of success whereas the public hearing

**คำสำคัญ :** แนวทางการพัฒนา, คุณลักษณะผู้นำ, โรงเรียนคุณภาพ

\* ปรัชญาคุษภูมบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

\*\* อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

meeting estimated that the acquired guideline is accurate and appropriate, feasible and useful in the very much level.

**Keywords:** Guidelines for Development, Leadership Characteristics, Quality School

## ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 ระบุว่า มาตรฐานการศึกษา คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษาทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริม และกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษาในหมวด 1 ได้กำหนดความมุ่งหมายและหลักการศึกษา ในมาตรา 6 ไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข มาตรา 11 กำหนดไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียน มีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตาม ศักยภาพ ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษามาตรา 34 บัญญัติให้คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานมีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ สอดคล้องกับแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ โดยให้คณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษากำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) การศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ตลอดชีวิต การพัฒนาศักยภาพของคน จะต้อง นำหน้าการพัฒนาประเทศในมิติอื่นๆ ในประเทศที่มีการพัฒนาแล้วหรือประสบความสำเร็จในการพัฒนาได้ทุ่มเท การลงทุนในการพัฒนาคนในชาติก่อนที่ประเทศจะเริ่มเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ดังนั้นหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและทุกส่วนของสังคมจะต้องผนึกกำลังร่วมกันที่จะเร่งรัดจัดการศึกษาให้ประชาชนได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น เพื่อให้การศึกษาเป็นตัวนำการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ และในการก้าวทันนานาอารยประเทศในศตวรรษใหม่ ได้นั้นจะต้องมีกลไกสร้างและพัฒนาคนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริง และน่าจะเป็นมิติใหม่ที่เป็นการพัฒนาการศึกษา ซึ่งจากการจัดการศึกษาของไทยนั้นมีสภาพปัญหาอยู่เป็นจำนวนมาก และได้สั่งสมมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของคนไทยบนเวทีระดับโลก ด้อยกว่า เกือบทุกประเทศที่เข้าร่วมแข่งขัน (อัจฉรา คหินทพงศ์, 2557)

จากการวิจัยสภาวะการศึกษาไทย พบว่า ประชาชนไม่ได้มีโอกาสรับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้นอย่างมี นัยสำคัญ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ผลสัมฤทธิ์การศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมได้คะแนนต่ำกว่าประเทศอื่นๆ ทั้งนี้ เป็นเพราะปัญหาขาดภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงปัญหา การปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นองค์รวม (อำรุง จันทวานิช, 2557) การศึกษาไทยตกต่ำเพราะไทยขาดความมุ่งมั่น ในการปฏิรูปการศึกษาและการพัฒนาการศึกษาที่มีหลายสาเหตุ ซึ่งสาเหตุหนึ่งเพราะการเมืองเข้ามาอยู่ในระบบ การศึกษา และครูมีจำนวนมากจึงมีอิทธิพลต่อการเมือง และงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการร้อยละ 75 เป็นงบ เงินเดือนครู ดังนั้น เมื่อการเมืองเข้ามาก็มักเอาใจครูตามที่ครูเรียกร้องเพื่อตั้งครูมาเป็นพวก อีกสาเหตุหนึ่งคือการบริหารจัดการที่ขาดความรับผิดชอบ เพราะไม่ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของเด็กจะเป็นอย่างไร ผู้บริหารก็ได้เลื่อน

2 ชั้น ได้สายสะพาย ส่วนครูก็ได้เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงไม่มีการตรวจสอบจากกระทรวงศึกษาธิการว่าการใช้งบประมาณแต่ละอย่างของโรงเรียนว่าใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด จะต้องเลือกคนที่คิดเป็นมาบริหารการศึกษาของประเทศ (วารสาร สยามโกเตศ, 2557) จากผลการจัดอันดับทางการศึกษาของสถาบัน International Institute for Management Development (IMD) ในปี 2556 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 51 ส่วนผลการจัดอันดับการศึกษาไทย โดย World Economic Forum (WEF) ในปี 2013-2014 ซึ่งมีประเทศที่เข้าร่วม 148 ประเทศ คุณภาพของระบบการศึกษา อยู่อันดับที่ 78 คุณภาพการจัดการประถมศึกษา อยู่อันดับที่ 86 การเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษา อยู่อันดับที่ 94 และการเข้าเรียนสุทธิระดับประถมศึกษา อยู่อันดับที่ 101 เป็นต้น (สุทธศรี วงษ์สมาน, 2557)

ในการจัดการศึกษาและการนำนโยบายสู่การปฏิบัติในโรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ดังที่ สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2557) ได้ให้ทัศนะว่า การจัดการศึกษาให้ยึดมั่นประโยชน์ผู้เรียนงานทุกอย่างในโรงเรียน จะต้องทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ พัฒนาผู้เรียนให้ ดี เก่ง และการเรียนรู้อย่างมีความสุขตามศักยภาพแห่งตน การตัดสินใจทำงานใดๆ ในโรงเรียนจึงต้องคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ นักบริหารควรปลูกจิตสำนึกของบุคลากรและเพื่อนร่วมงานให้เห็นคุณค่าของการพัฒนาผู้เรียนนำพาให้ทุกคนปฏิบัติงานทุกอย่างภายใต้อุดมการณ์นี้อย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดผลเชิงประจักษ์ จากปัญหาคุณภาพการศึกษาผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในงานวิชาการของโรงเรียนอยู่ปฏิบัติหน้าที่ ที่โรงเรียนน้อย มักจะไปเป็นคณะกรรมการต่างๆ ในระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่ ไปประชุมบ่อย ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและนักเรียนทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต ความโปร่งใสในการทำงาน (จิตพันธ์ สอนพุด, 2557) และจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษารอบสามโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยม เขต 20 ปีการศึกษา 2555 พบว่าผ่านการประเมินในระดับดีและดีมากจำนวน 15 โรงเรียนและ 48 โรงเรียนที่ สมศ. ไม่รับรองอันเป็นผลมาจากปัญหาคุณภาพการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555) จากปัญหาดังกล่าวมาพบว่า ปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในประเทศไทย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขาดคุณลักษณะในการเป็นผู้บริหาร ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัญหาที่สำคัญ และส่งผลกระทบต่อการบริหารและการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนและการศึกษาโดยรวมเป็นอย่างมาก จากการศึกษางานวิจัย จึงทำให้ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน มีความสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะผู้นำของบริหารโรงเรียนคุณภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำบริหารโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

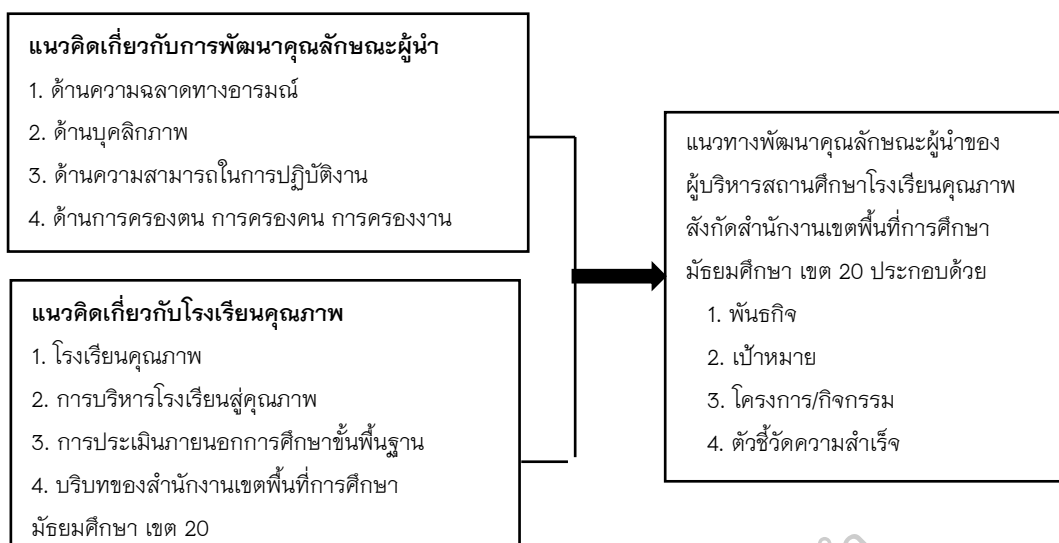
### คำถามการวิจัย

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 เป็นอย่างไร
2. แนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 มีอะไรบ้าง

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20
2. เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 15 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 44 คน และครู 1,089 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,148 คน
2. กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง krejcie และ Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนรวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 334 ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย
3. กลุ่มเป้าหมาย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากโรงเรียนดีเด่น (Best practice) จำนวน 3 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน ครูหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล รวมทั้งสิ้น 15 คน เกณฑ์การเลือกโรงเรียนดีเด่น (Best practice) คือ โรงเรียนที่ผ่านการ ประเมินภายนอกรอบ 3 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับดีมาก

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 2 ประเภทคือ
1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaire) ของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยค่ามี ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.83
  2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ที่ไม่ถามขึ้นนำและมีวิธีสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์
  3. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลแบ่งเป็น 2 ระยะคือ 1) เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ 2) ช่วงของการจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การเก็บด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้อำนวยการโรงเรียนคุณภาพเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 334 คน ได้แบบสอบถามครบจำนวน

2. ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง กับกลุ่มเป้าหมายโรงเรียนที่เป็น Best practice จำนวน 3 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนห้วยแก้ววิทยาคาร โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล 2 และโรงเรียนบ้านเชียงวิทยา

3. บันทึกการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 2. ค่าเฉลี่ย 3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่องแนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 พบว่า

1. สภาพคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามากที่สุดด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลิกภาพ และด้านการครองตน การครองคน การครองงาน ตามลำดับ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจตนเองและผู้อื่น สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ที่ทันต่อเหตุการณ์และสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญกำลังใจให้กับตนเองและผู้อื่น การคิดเชิงบวก มีความสามารถควบคุมอารมณ์ความคิดและพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีความเข้าใจในปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ต่อสังคม มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น แสดงความรู้สึกความเชื่อและความคิดอย่างสร้างสรรค์

1.2 ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย สุภาพเรียบร้อยมีกิริยาวาจาที่ดีงามและวางตัวเหมาะสมกับกาลเทศะ สามารถปรับตัวได้ดีตามสถานการณ์กล้าคิดและกล้าแสดงความคิดเห็น มีทักษะในการพูดดีมีเหตุผล นำเคารพนับถือ ทันท่องสถานการณ์ทางสังคม บุคลิกภาพงดงามเป็นที่เคารพนับถือ มีอารมณ์หนักแน่นมั่นคง มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ มีความเฉลียวฉลาด มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์อยู่ห่างไกลยาเสพติดทุกชนิดและแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและทันสมัย

1.3 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ละเอียดรอบคอบในทุกงานที่ทำ มีความรอบรู้ในวิชาชีพและวิชาการต่างๆ สามารถปรับสถานการณ์ในการทำงานสู่ความสำเร็จ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและงาน มีทักษะในการพูดในที่สาธารณะ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริหารงาน กำกับ ติดตาม นิเทศ สนับสนุน บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพผู้บริหาร การสร้างผลงานที่โดดเด่นให้กับองค์กร มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น มีการส่งเสริมสนับสนุนด้านงานวิจัย อบรม สัมมนา ผู้มีความรู้ความสามารถ

ให้อยู่เพื่อองค์กร วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร และนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารงานเชิงรุกได้ดี เข้าใจในปัญหาและมีแนวทางแก้ปัญหาได้เหมาะสม มีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความสามารถ ในการทำงาน และมีการวางแผนและปฏิบัติงานตามแผน

1.4 ด้านการครองตน การครองคน การครองงาน ประกอบด้วย รักษาระเบียบวินัยและเคารพ กฎหมาย ตัดสินปัญหาด้วยความเที่ยงธรรม การมีศีล 5 มีพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา บริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักบริหารเวลาทั้งส่วนตัวและหน้าที่การงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน มีหลักธรรมสังคหะวัตร มีหลักธรรมสังคหะวัตร 4 ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา สมานัตตาและมีคารวาทธรรม คือ มีสังขะ จาคะ ทมะ ชั้นดี

2. แนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ องค์กรประกอบ มาตรการ โครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัดความสำเร็จ

### อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จากการวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่าสภาพคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลิกภาพ และด้านการครองตน การครองคน การครองงาน ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ประเวศ วะสี (2540) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนมีคุณลักษณะที่ฉลาด คือ ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นคนฉลาดเสมอแต่ผู้นำ สอดคล้องกับ พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2541) ซึ่งได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำ ไว้ว่า เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบดีสามารถตัดสินปัญหาเฉพาะหน้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) ได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้มีสติปัญญาดี เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของ บังอร จงสมจิตต์ (2551) ได้ทำวิจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากในทุกด้าน ประกอบด้วยด้านคุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะคุณลักษณะทางภูมิหลังและทางสังคม คุณลักษณะทางสติปัญญา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานและคุณลักษณะทางสังคม งานวิจัยของ ปิลาญ ปฎิพิมพาคม (2550) ได้วิจัยรูปแบบ ภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบ ภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 ประการคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการ จูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ การครองตน การครองคน การครองงาน และด้านหลักในการปกครอง

2. แนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 พบว่าแนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพประกอบด้วย การกำหนด พันธกิจ เป้าหมาย โครงการ กิจกรรมและตัวชี้วัดความสำเร็จซึ่งสอดคล้อง ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูให้ ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผู้บริหารในเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ และมีกลยุทธ์ในการบริหารงานโดยมีการ

กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย โครงการกิจกรรมอย่างชัดเจนเพื่อให้การบริหารมีทิศทางในการดำเนินงาน มีเป้าหมายชัดเจน ร่วมกันบุคลากรทั้งองค์กรได้ทราบแนวดำเนินงานซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550) ซึ่งได้ให้ทัศนะไว้ว่าผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา เป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน มีอำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งการกำหนดนโยบายต่างๆ ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีคุณลักษณะที่ดี ทั้งทางด้านคุณวุฒิและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี เป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ จึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และ สอดคล้องกับ ภูเขียว บรรหาร (2557) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยพบว่าแนวทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ องค์ประกอบกิจกรรม และตัวชี้วัดความสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีแผนพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้กำหนดเป็นนโยบายหลักสำคัญ ควรดำเนินการจัดทำหลักสูตรการอบรม/สัมมนา รวมทั้งจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอย่างแท้จริง

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และเขตอื่นๆ ควรประสานงานกันเป็นเครือข่ายในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยเป็นการปฏิบัติจริงในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำคัญ

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ควรจัดให้มีการอบรม สัมมนา ผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจในคุณลักษณะ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อที่จะได้นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

2.2 ผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาการศึกษาให้มีมาตรฐาน และผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสามในระดับดีและดีมาก

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนแนวคิด พฤติกรรม การดำเนินชีวิตประจำวัน การปฏิบัติหน้าที่การงานในโรงเรียนให้สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยถือเป็นหน้าที่หลักที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรง

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำในการเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในความเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

2.5 ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชนมีความรู้ความเข้าใจและรับทราบอย่างทั่วถึง ควรเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนา และนำคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรนำเอาแนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ที่ได้รับการพัฒนาจากการวิจัยครั้งนี้ ไปดำเนินการวิจัยต่อยอดด้วยรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อให้ได้ผลการนำเสนอแนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพจากการปฏิบัติในสภาพการณ์จริง

#### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม* : (สมศ.) โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. อัดสำเนา.
- ชิติพันธ์ สอนพุด. (2557). *ปัญหาคุณภาพการศึกษา*. <http://www.gotoknow.org/posts/276000> : เข้าถึงเมื่อ 2557.
- ธีระ รุญเจริญ.(2550). ความเปราะบางอาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : แอล. ที. เพรส จำกัด.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2541). *พฤติกรรมกลุ่ม*. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์
- ภูเขียว บรรหาร. (2557). *แนวทางการจัดการศึกษาโดยบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- ประเวศ วะสี. (2540). *ภาวะผู้นำความเป็นไปในสังคมและวิถีการแก้ไข*. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน
- ปิลัญ ปฎิพิมพ์าคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปร.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุทธศรี วงษ์สมาน. (2557). *การศึกษาไทย'น่าห่วง พบ ป.3 อ่านไม่ออกกว่า 6 หมื่น*. <http://www.kruwadee.com/news-id10302.html> : เข้าถึงเมื่อ 9 มิถุนายน 2557.
- วรการณ สามโกเศศ.( 2557). *การศึกษาไทยตกต่ำเพราะขาดความมุ่งมั่น 'วรการณ'สับและการเมืองการบริหารจัดการ*. <http://www.kruwadee.com/news-id10310.html> : เข้าถึงเมื่อ 9 มิถุนายน 2557.
- สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี. (2557). *ผู้บริหารยุคปฏิรูป* ,<http://www.suphannapoom.com/boss-Article.html> : เข้าถึงเมื่อ 9 มิถุนายน 2557.
- อัจฉรา คหิณฑพงศ์. (2557). *การบริหารการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษา* <http://school.obec.go.th/ladrahong/botkwam1.htm>, เข้าถึงเมื่อ 9 มิถุนายน 2557.
- อรรุจ จันทวานิช. (2557). *เผยแพร่วิจัยปัญหาการศึกษาไทยปี 49-50 บัณฑิตตดตงานอื้อ-ชงปรับสอบเข้ามหาวิทยาลัย*. <http://www.kroobannok.com/921> : เข้าถึงเมื่อ 9 มิถุนายน 2557.