


แนวนำมคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน



นางสาวพัชราณี พักทองพรรณ

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

TRENDS OF DESIRABLE LEADERSHIP TRAITS OF DIRECTORS OF PRIVATE GIRLS' SCHOOLS

MISS PACHRANEE FAGTONGPAN



ศูนย์วิทยุทรัพยากร

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2010

Copyright of Chulalongkorn University



พัชรภาณี พัทธทองพรรณ : แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน  
(TRENDS OF DESIRABLE LEADERSHIP TRAITS OF DIRECTORS OF PRIVATE GIRLS' SCHOOLS)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ,

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน , 241 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากการศึกษาการดำเนินงานในระหว่างปี พ.ศ.2554-2559 โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนการศึกษาดังต่อไปนี้ 1) การวิจัยเอกสารเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การวิจัยอนาคตแบบ (Ethnographic Delphi Futures Research) EDFR ทำโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการและผู้รอบรู้ด้านภาวะผู้นำ จำนวน 21 คน นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์เป็นแบบสอบถาม พร้อมแสดงคะแนนค่าความถี่ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละข้อส่งกลับเพื่อประเมิน วิเคราะห์การกระจายของข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) 3) นำข้อมูลที่ได้จากการทำ EDFR มาสังเคราะห์และพัฒนาเป็นแบบสอบถาม เพื่อหาความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน (Stakeholder) ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนทั่วประเทศ ตัวแทนครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเก่า จำนวน 381 คน 4) นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วนำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมาเปรียบเทียบกัน พบว่า แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ.2554-2559 ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ (3) ด้านทัศนคติ (4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (5) ด้านบุคลิกภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมสูงสุด รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ ในภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่า ด้านอื่นๆ โดยที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย ศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครองนักเรียนหญิง ทัศนคติที่ดีในการพัฒนาการศึกษาของสตรี การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนิสิต.....

*พัชรภาณี พัทธทองพรรณ*

ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

*ดร.ปองสิน วิเศษศิริ*

ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

*ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน*

# # 5084467727 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS: TRENDS / DESIRABLE LEADERSHIP TRAITS/ DIRECTORS OF PRIVATE GIRLS' SCHOOL

PACHRANEE FAGTONGPAN : TRENDS OF DESIRABLE LEADERSHIP TRAITS OF DIRECTORS OF PRIVATE GIRLS' SCHOOLS.

THESIS ADVISOR : ASST.PROF. PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D.

THESIS CO-ADVISOR : ASST.PROF. CHUMPOL POOLPATARACHEWIN, Ph.D., 241 pp.

The objective of this research was to identify the trends of desirable leadership traits of directors of private girls' schools during the forecast period between BE.2554-2559. The research study used both quantitative and qualitative techniques. This research study employed the following methodologies: 1) A literature review was conducted in order to establish a research framework. 2) An Ethnographic Delphi Futures Research or EDFR was conducted by interviews with leading academics and experts in the field of leaderships, totaling 21 individuals. These interviews were then used as a platform on which the research questionnaires were based. For each questionnaire item, a frequency score was provided, and further scores such as Median and Interquartile Range were analyzed. 3) The resulting scores from the EDFR research were then used to form questions for the research questionnaire in order to gather opinions from stakeholders within private girls' schools throughout the country. The stakeholders included representative teachers, parents and alumni, with a total of 381 individuals. 4) Based on the comparisons of Mean scores of the opinions of stakeholders and the expert groups, the researcher found the following trends in the desirable leadership traits of directors of private girls' schools during the forecast period of BE.2554-2559. They comprise of 5 aspects: 1) the knowledge aspect, 2) the skill aspect, 3) the attitude aspect, 4) the ethical aspect, and 5) the personality aspect. In general, leading experts placed highest importance on the personality of the leaders, followed by the ethical aspect, the attitude aspect, while the stakeholders placed highest importance on the ethical aspect, followed by the attitude aspect. The two groups ranked the ethical aspect higher than other aspects.

The research revealed that the desirable traits must comprise of the knowledge in developing curriculum suited for Thai girls, Thai culture and arts, the psychological skills and ability to administer female students. They must have good attitude towards developing girls' education, cultivating good moral attitudes and Thai-ness.

Department Educational Policy,

Management and Leadership

Field of study Educational Administration

Academic year 2010

Student's signature.....

Advisor's signature.....

Co-advisor's signature.....

*Pachanee Fagtongp*

*Pongsin Vises*

*Chumpol Poolpatarache*

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน  
วิเศษศิริ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน  
อาจารย์ที่สอนในสาขาวิชาบริหารการศึกษากทุกท่าน สำหรับการอบรมสั่งสอน คำแนะนำ และ  
ความรู้ในศาสตร์ของการบริหารการศึกษา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ในภาควิชาทุกท่าน

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรม  
การสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.  
ชญาพิมพ์ อูสาโท กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณโรงเรียนราชินีและราชินีมูลนิธิ ที่ให้ทุนการศึกษาในการศึกษาระดับ  
ดุษฎีบัณฑิต ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน สำหรับข้อมูลและคำแนะนำที่เป็น  
ประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย

ขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีเอกชน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และ  
ผู้แทนนักเรียนเก่าโรงเรียนสตรีเอกชน ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการทำวิจัย

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อไทย .....	ง
บทคัดย่ออังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
คำถามในการวิจัย .....	4
ขอบเขตการศึกษา .....	4
คำจำกัดความที่ใช้การวิจัย .....	5
วิธีการดำเนินการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสตรี .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	12
ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน.....	46
การวิจัยอนาคต.....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	63
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	76
ขั้นตอนการศึกษา .....	76
รูปแบบการศึกษา .....	79



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	81
วิเคราะห์ข้อมูล .....	83
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
ตอนที่ 1 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ .....	89
ตอนที่ 2 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder).....	120
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนระหว่างผู้เชี่ยวชาญ(Experts) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) .....	150
ตอนที่ 4 นำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน .....	163
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	171
สรุปผลการวิจัย .....	171
อภิปรายผล .....	181
ข้อเสนอแนะ .....	189
รายการอ้างอิง.....	192
ภาคผนวก .....	203
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	241



## สารบัญตาราง

ณ

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 2.1 สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำ .....	26
ตารางที่ 2.2 สรุปทักษะภาวะผู้นำ .....	29
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนสตรีเอกชนในประเทศไทย .....	80
ตารางที่ 4.1 แสดงสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ .....	90
ตารางที่ 4.2 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts) .....	91
ตารางที่ 4.3 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทักษะ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Experts).....	96
ตารางที่ 4.4 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทัศนคติ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts) .....	102
ตารางที่ 4.5 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านคุณธรรม จริยธรรม จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts) .....	107
ตารางที่ 4.6 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านบุคลิกภาพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts) .....	111
ตารางที่ 4.7 สถานภาพของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ที่เป็นผู้ให้ข้อมูล .....	121
ตารางที่ 4.8 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้ จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder).....	122
ตารางที่ 4.9 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทักษะ จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder).....	125
ตารางที่ 4.10 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทัศนคติ จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder).....	127
ตารางที่ 4.11 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านคุณธรรมจริยธรรมจากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder).....	129
ตารางที่ 4.12 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านบุคลิกภาพ จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder).....	131

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้ม คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)แต่ละกลุ่ม .....	133
ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้ม คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทักษะ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)แต่ละกลุ่ม .....	136
ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้ม คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทัศนคติ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)แต่ละกลุ่ม .....	137
ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้ม คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านคุณธรรมจริยธรรม ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)แต่ละกลุ่ม .....	139
ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้ม คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านบุคลิกภาพ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)แต่ละกลุ่ม .....	140
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder).....	150
ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทักษะ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder).....	153
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทัศนคติ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง (Stakeholder).....	155
ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสตรีเอกชน ด้านคุณธรรมจริยธรรม จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder).....	156

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนสตรีเอกชน ด้านบุคลิกภาพ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและ  
ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)..... 158



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญญภาพ

ฎ

แผนภาพที่	หน้า
1 : แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย .....	8
2.1 : แสดงการศึกษาภาวะผู้นำ .....	14
2.2 : แสดงรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะ CPL .....	58
2.3: แสดงการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนทัศน์ใหม่หลังยุคโลกาภิวัตน์.....	59
2.4 : แสดงขั้นตอนการวิจัยอนาคต .....	60
3.1 : แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	78
4.1 : แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน .....	116
4.2 : แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้ม คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน.....	144
4.3 : แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของครูโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะ ผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน.....	144
4.4 : แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ปกครองโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้ม คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน.....	145
4.5 : แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของนักเรียนเก่าโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้ม คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน.....	146
4.6 : แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของนักเรียนโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้ม คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน.....	146
4.7 : แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับ แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน .....	147
4.8 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) แต่ละกลุ่ม.....	159
4.9: เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทักษะ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) แต่ละกลุ่ม.....	160

4.10: เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทัศนคติ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) แต่ละกลุ่ม.....	161
4.11: เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสตรีเอกชน ด้านคุณธรรมจริยธรรม จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง (Stakeholder) แต่ละกลุ่ม.....	161
4.12: เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสตรีเอกชน ด้านบุคลิกภาพ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) แต่ละกลุ่ม.....	162
4.13 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) .....	163
4.14 : แนวโน้มคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนตามมุมมองการบริหาร จัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่(New Paradigm).....	164

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญ

แนวโน้มสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ที่มีผลกระทบต่อคนไทยโดยเฉพาะเด็กและเยาวชน ที่รับรูปแบบการใช้ชีวิตแบบบริโภคนิยมและสูญเสียเอกลักษณ์ที่ดั้งเดิมในสังคมแบบไทยมีผลต่อการจัดการศึกษาดังนั้นการจัดการศึกษาซึ่งถือเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับตัวให้ทัน เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาคนไทยสามารถปรับวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยตามแนวโน้มของสังคมโลกได้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, 2538) ในขณะที่การจัดการศึกษามุ่งเน้นความก้าวหน้าทางวิชาการและการแข่งขัน ทำให้คนในสังคมปัจจุบันสนใจแต่ประโยชน์ของตนเอง เกิดความแตกแยก ขาดสำนึกที่ดีต่อประเทศชาติและส่วนรวมซึ่งเป็นสิ่งที่ดั้งเดิมของสังคมไทย ในหลายเรื่องทั้งความสำนึกที่ดี ความเสียสละ ความเห็นอกเห็นใจ ความช่วยเหลือ (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตน์, 2553) ทั้งเอกลักษณ์ที่ดั้งเดิมในสังคมแบบไทย มีจิตสำนึกที่ดีต่อประเทศชาติและส่วนรวม จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่บุคคลควรมี โดยเฉพาะระดับผู้นำผู้บริหาร ซึ่งรวมถึงผู้บริหารโรงเรียน

ในการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน มีโรงเรียนเกิดขึ้นมากมายหลายรูปแบบ ในยุคหลังโลกาภิวัตน์ ทั้งโรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนสองภาษา แต่ยังมีโรงเรียนประเภทหนึ่งซึ่งมีเอกลักษณ์และเป็นทางเลือกของผู้ปกครองยุคปัจจุบัน ในสภาพสังคมที่มีความหลากหลาย คือโรงเรียนสตรีเอกชน ซึ่งส่วนใหญ่มีประวัติยาวนาน และยังคงได้รับความนิยมต่อเนื่อง ทั้งการอบรมด้านวิชาการที่ทันต่อโลกปัจจุบันควบคู่กับการปลูกฝังความเป็นกุลสตรีและคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งการอบรมดูแลอย่างใกล้ชิดที่แตกต่างจากโรงเรียนรัฐบาล ทำให้มีโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในรูปแบบของโรงเรียนสตรีตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าศึกษา เพราะถือเป็นโรงเรียนทางเลือกรูปแบบหนึ่ง ในยุคปัจจุบันถึงแม้ว่าการเข้าศึกษาในโรงเรียนสตรีเอกชนที่มีชื่อเสียงจะมีค่าใช้จ่ายสูง และยังมีอัตราแข่งขันสูงเนื่องจากมีผู้สมัครเข้าเรียนมากกว่าที่โรงเรียนสามารถรับได้ ปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายให้จัดโรงเรียนเป็นสหศึกษา คือ ให้เรียนร่วมกันทั้งหญิงและชาย จนทำให้โรงเรียนสตรีของรัฐบาลหลายแห่งปรับเป็นสหศึกษา เช่น โรงเรียนสตรีประจำจังหวัดต่างๆ เปิดเป็นโรงเรียนที่รับนักเรียนทั้งหญิงและชาย แต่โรงเรียนสตรีเอกชนยังคงรูปแบบความเป็นโรงเรียนสตรี ได้รับความนิยมต่อเนื่องมาเป็นเวลายาวนาน หลายโรงเรียนก่อตั้งมานานกว่า 100 ปี เนื่องจากมีจุดเด่นในการอบรม



ดูแลนักเรียนที่แตกต่างจากโรงเรียนสหศึกษา จึงทำให้มีจำนวนนักเรียนและบุคลากรมากขึ้นเรื่อยๆ รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนที่ผ่านมาของโรงเรียนสตรีเอกชน เป็นสิ่งที่ยืนยันถึงความสำเร็จ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่โรงเรียนสตรีเอกชนผ่านการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา

โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)หรือ สมศ. ที่ทำการประเมิน 3 ด้าน คือ ด้านผู้บริหาร ด้านครู และด้านผู้เรียน โดยจากผลการประเมินที่ผ่านมา มีหลายโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินทั้ง 3 ด้านในระดับดี เช่น โรงเรียนราชินี โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย โรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย (สมศ.,2552) นอกจากนี้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโรงเรียนสตรีเอกชนยังจัดอยู่ในอันดับสูงสุด 20 อันดับแรกของประเทศ โดยจากผลการจัดอันดับสถานศึกษาที่ได้คะแนน O-NET รวม 5 วิชา 3 ปี (ปีการศึกษา 2548-2550) พบว่า อันดับ 4 ได้แก่ โรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย อันดับ 12 โรงเรียนราชินีบน อันดับ 15 โรงเรียนราชินี และอันดับ 17 โรงเรียนพระมารดาอัครมหาราช (ข้อมูลจากรายงานผลการทดสอบการศึกษาขั้นพื้นฐาน O-NET ปีการศึกษา 2551)

อีกสิ่งหนึ่งที่ยืนยันถึงความสำเร็จของโรงเรียนสตรี คือ ในโลกปัจจุบันมีผู้ประสบความสำเร็จที่เป็นสตรีจำนวนมาก และมีข้อมูลว่าสตรีที่เป็นผู้นำเหล่านั้นหลายคนจบการศึกษาจากโรงเรียนสตรี เช่น สมเด็จพระจักรพรรดินีมิตชิโกะ แห่งญี่ปุ่น ทรงจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยสตรีเซชิน สมเด็จพระราชินีราชา อิศตรี เบ็งจี่วัน อาณัติ ฮัจญะห์ ซาเลฮา แห่งบรูไนเคารุซซาลาม ทรงศึกษาในโรงเรียนมัธยมสตรี Raja Isteri ณ ยันดาร์เสรีเบกาวัน ส่วนประเทศไทย เจ้านายหลายพระองค์ในราชวงศ์ ทรงศึกษาในโรงเรียนสตรี เช่น สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ทรงศึกษาในโรงเรียนเซนต์ฟรังซิสเซเวียร์ สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอ เจ้าฟ้าเพชรรัตนราชสุดาสิริโสภาพัณณวดี พระวรราชธิดาพระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา และเจ้านายในราชสกุลต่างๆ ทรงศึกษาในโรงเรียนราชินี รวมทั้งสุภาพสตรีที่มีชื่อเสียงอีกหลายคน เป็นศิษย์เก่าจากโรงเรียนสตรีเอกชน เช่น แพทย์หญิงคุณหญิงพรทิพย์ โรจนสุนันท์ และคุณหญิงกษมา วรวรรณ อนุญาต เป็นศิษย์เก่าโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ เป็นศิษย์เก่าโรงเรียนเซนต์ฟรังซิสเซเวียร์ ส่วนศิษย์เก่าโรงเรียนราชินี ได้แก่ ท่านผู้หญิงพูนทรัพย์ นพวงศ์ ท่านผู้หญิงยศวดี อัมพรไพศาล ท่านผู้หญิงเพ็ญศรี วัชรวิทย์ คุณหญิงจางศรี หาญเจนลักษณ์ (wikipedia, 2009: online) แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนสตรีเอกชนประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา โดยที่ตัวผู้บริหารมีส่วนสำคัญ ดังที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) กล่าวว่า ในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่างที่จะช่วยทำให้เจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลว แต่ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการบริหาร ดังนั้น ตัวผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่มี



ผู้ศึกษามากมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน ทั้งการกำหนดนโยบาย การบริหารงาน การสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ที่มีผลทำให้เกิดความร่วมมือของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของโรงเรียน ความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียน จนโรงเรียนมีชื่อเสียงและได้รับความนิยมน

ในขณะที่ทุกภาคส่วนต้องมีการปรับตัวและพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนสตรีเอกชนเองก็ต้องมีการปรับตัวเช่นกัน เพื่อการแข่งขันและดำรงรักษา รวมทั้งพัฒนาโรงเรียน เนื่องจากบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ที่มีบทบาทต่อการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยให้ความสนใจในการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในช่วง ปีพ.ศ.2554-2559 ว่าคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมีแนวโน้มอย่างไร เนื่องจากความสำเร็จของโรงเรียนตั้งแต่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของครู ความร่วมมือของชุมชน รวมทั้งการที่โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของสังคม ขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน (Leithwood, K., Wahlstrom, K.L. 2008a และ 2008b), (Bradon, C.D. 2008) ที่มีคุณลักษณะผู้นำ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ คุณธรรมจริยธรรมและบุคลิกภาพ Stogdill (1974:74-75), Yukl, G.A.(1989), Gardner (1990:48-53), Frigon and Jackson(1996:29-36), Lunenburg, F.C. (2008: 120-121) ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา บริหารงาน การทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียน โดยที่คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในช่วงเวลาดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและสังคมไทย โดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน คือ สภาพแวดล้อมภายในและวัฒนธรรมองค์กร และบริบทภายนอกจากการคาดการณ์ทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงผลกระทบจากยุคหลังโลกาภิวัตน์ที่มีบทบาทต่อการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษา ที่จะส่งผลโดยตรงถึงสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาให้พัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน รวมถึงการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ ซึ่งถือเป็นการชี้วัดประสิทธิภาพระยะยาว ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน โดยใช้การวิจัยอนาคตจากการคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในช่วงปี พ.ศ.2554-2559 ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2554-2559) เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในการเปรียบเทียบเพื่อพัฒนาตนเอง รวมทั้งนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและสามารถดำรงอยู่ต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อนำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts)
2. เพื่อนำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder)
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้เชี่ยวชาญ(Experts) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559

## คำถามในการวิจัย

1. แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ. 2554-2559 ตามการคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญเป็นอย่างไร
2. แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ. 2554 -2559 ตามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) เป็นอย่างไร
3. ความคิดเห็นระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder)เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ. 2554 -2559 มีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร
4. แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ. 2554 -2559 ควรเป็นอย่างไร

## ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาในรูปแบบของการวิจัยอนาคต โดยใช้การสังเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (Experts) จำนวน 21 คน ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยนักวิชาการ และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน (Stakeholder) ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนทั่วประเทศ ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และนักเรียนเก่าโรงเรียนสตรีเอกชน

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**แนวโน้ม** หมายถึง สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการคาดการณ์ หรือแนวทางที่เป็นไปได้

**คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน** หมายถึง คุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ คุณธรรมจริยธรรม และบุคลิกภาพ ที่ควรมีในตัวผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ซึ่งมีผลต่อ การวางแผน การบริหารงาน กระบวนการของการสั่งการ การโน้มน้าว ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือในปฏิบัติตามหรือทำงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน รวมทั้งการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน

**ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน** หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนสตรีเอกชน ได้แก่ ครูใหญ่ หรือผู้อำนวยการ

**โรงเรียนสตรีเอกชน** หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่รับเฉพาะนักเรียนหญิงเข้าศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทสามัญศึกษา

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการการวิจัยในลักษณะพหุวิธี (multi-methods) ประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร การวิจัยอนาคต (Futures research) ในรูปแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) การสังเคราะห์แนวโน้ม การวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ และการจัด Focus group ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ. 2554 - 2559 เพื่อให้ได้คุณลักษณะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนที่จะใช้อย่างเหมาะสมในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของบริบทในอนาคต โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารของโรงเรียนสตรีเอกชน

ขั้นตอนที่ 2 คาดการณ์แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Experts)

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

ขั้นตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (Experts) กับผู้ที่มีเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรี เอกชนในปีพ.ศ.2554- 2559

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดที่สรุปได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

ใช้แนวคิดเรื่องระบบของ Knezevich, 1984; Hoy and Miskel, 1991 ; Walters, T. et al.,2003 ; Hallinger,P., 2010 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2545 ; สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 ได้กรอบแนวคิดว่าปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ได้แก่
  - 1.1 โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน
  - 1.2 บุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่
  - 2.1 ประวัติ ความเป็นมาของโรงเรียน
  - 2.2 ค่านิยม
  - 2.3 ความเชื่อ

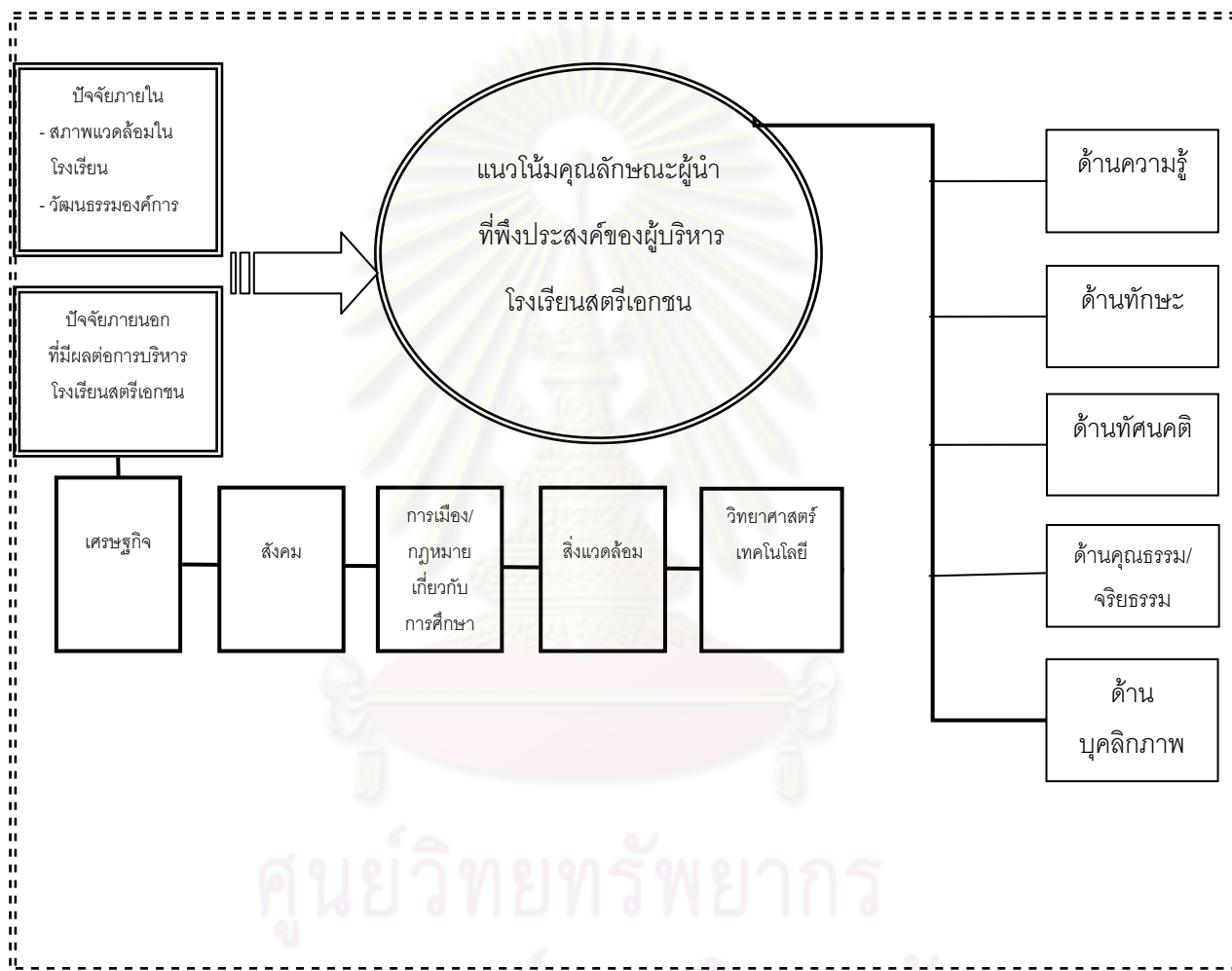
#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

ใช้แนวคิดที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัย (Braham, 1982; Campbell, Corbally and Nystrand, 1983; Gorton, 1983; Knezevich, 1984; Hoy and Miskel, 1991; และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2545; สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550; สกศ. 2551) ได้กรอบการวิจัยว่าปัจจัยภายนอกที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2554-2559) ที่จะนำมาใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ

1. ด้านเศรษฐกิจ
2. ด้านสังคม
3. การเมือง กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา
4. ด้านสิ่งแวดล้อม
5. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

### 3. คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

กรอบแนวคิดเรื่องคุณลักษณะผู้นำของ Stogdill (1974:74-75), Yukl, G.A. (1989), Gardner (1990:48-53), Frigon and Jackson(1996:29-36 ) และ Lunenburg, F.C. (2008: 120-121) ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ เป็นกรอบที่ใช้ในงานวิจัยนี้



แผนภาพที่ 1 : แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้องค์ความรู้เรื่องคุณลักษณะผู้นำซึ่งมีลักษณะเฉพาะสำหรับผู้นำองค์กรที่ต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาแก่ผู้เรียนสตรี เป็นองค์ความรู้ที่ใช้การวิจัยอนาคตแบบ EDFR ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการที่ละเอียด ผ่านการรับรองว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสม
2. ผู้บริหารจัดการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นสามารถนำองค์ความรู้เรื่องนี้ไปใช้ในการสนองนโยบาย กลยุทธ์ในการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับสตรี และสามารถประยุกต์ใช้กับโรงเรียนทั่วไปได้ด้วย
3. ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนสามารถนำองค์ความรู้นี้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง และใช้บริหารจัดการโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวโน้มภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นความรู้พื้นฐานและต่อยอดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ได้แก่
  - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสตรี
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
    - 1.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
    - 1.2.2 การได้มาซึ่งผู้นำ
    - 1.2.3 คุณลักษณะผู้นำ
    - 1.2.4 พฤติกรรมผู้นำ
    - 1.2.5 ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบัน
  - 1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษา และการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ประกอบด้วย
    - 1.3.1 ปัจจัยภายใน
    - 1.3.2 ปัจจัยภายนอก
  - 1.4 มุมมองการบริหารการจัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553)
2. การวิจัยอนาคต
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
  - 3.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสตรี
  - 3.2 งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน
  - 3.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.4 งานวิจัยเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการบริหารโรงเรียน
  - 3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา



## 1. แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ

### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสตรี

การศึกษาของสตรีไทยเป็นหัวข้อที่มีผู้สนใจศึกษาและทำการวิจัยหลายท่าน ในกรณีต่างๆกัน เช่น งานวิจัยของพรรณศรี วิชากรกุล (2500) เรื่อง วิวัฒนาการทางการศึกษาของหญิงไทย ที่ทำการศึกษาดังแต่สมัยสุโขทัยถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2500) งานของปทุมพร วัชรเสถียร (2518) ศึกษาพัฒนาการทางการศึกษาบทบาทและฐานะทางสังคมของสตรี งานวิจัยของปฐมพร อินทรางกูร(2525) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของเอกชนในการจัดการศึกษาในประเทศไทย พ.ศ. 2411-2497 และงานวิจัยของ ยุพารภณ์ แจ่มเจนกิจ (2530) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาของสตรีไทย : กรณีศึกษาโรงเรียนราชินี โดยศึกษาภาพรวมของการจัดการศึกษาเพื่อสตรีโดยโรงเรียนราชินี ซึ่งเป็นโรงเรียนเดียวที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในขณะนั้น และการวิจัยของสุมน อมรวิวัฒน์, สวัสดิ์ จงกล และไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (2542) เรื่องปริชาญาณแห่งสยาม บทวิเคราะห์ ด้านการศึกษา ที่มีบทวิเคราะห์หรือดีต่ออาจารย์ใหญ่โรงเรียนราชินี คือ หม่อมเจ้าหญิงพิจิตรจิราภา เทวกุล เกี่ยวกับพระปริชาญาณทางการบริหารโรงเรียนราชินีให้ประสบความสำเร็จ

### วิวัฒนาการการจัดการศึกษาเพื่อสตรีไทย

การศึกษาของสตรีไทยก่อนจะเป็นระบบโรงเรียนนั้น ไม่เน้นในเรื่องการศึกษอักขรวิธีหรือความรู้สามัญแบบที่บุรุษเรียน แต่จะมุ่งเน้นอบรมสั่งสอนให้รู้จักหน้าที่ของลูก ภรรยา แม่ และแม่บ้านที่ดี วิชาที่เน้นคือ วิชาการประกอบอาหาร หัตถกรรม การเรือนและการอบรมเลี้ยงดูบุตร สำหรับสตรีชั้นสูงมีโอกาสดีกว่าสตรีสามัญ คือมีโอกาสได้ศึกษอักขรวิธีมากกว่า ทั้งนี้เพราะสภาพวิถีชีวิตและความจำเป็นทางสังคมที่ตนเองอยู่อาศัยมีความต้องการแตกต่างกัน

การจัดการศึกษาสตรีในระบบโรงเรียนระยะแรก เริ่มจากพวกมิชชันนารี ตั้งแต่ พ.ศ. 2408 ทำให้เกิดค่านิยมใหม่ตามแบบตะวันตกว่า สตรีนอกเหนือจากการเป็นแม่ศรีเรือนแล้วควรรับ การศึกษามีความรู้หนังสือด้วย เพราะการรู้หนังสือจะเป็นเครื่องมือทำให้สามารถค้นคว้าความรู้ จริยธรรม และช่วยเหลือสามีในการสั่งสอนความรู้พื้นฐานแก่ลูกหลาน

ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทศนคติของชนชั้นสูงที่มีต่อการ ศึกษาของสตรีโดยเฉพาะสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ ทรงเล็งเห็นว่า ทางที่จะช่วยให้เจริญในความรู้เท่าสตรีในประเทศอื่นๆ คือ การตั้งโรงเรียนเฉพาะผู้หญิง และพระองค์ทรงเห็นว่า สตรีถ้าได้รับความรู้พอสมควร ก็จะทำกรเลี้ยงชีพในทางที่ชอบได้ และรู้จักทำประโยชน์ให้แก่ ประเทศชาติบ้านเมืองตามสมควรแก่หน้าที่ของผู้หญิง ด้วยเหตุนี้พระองค์จึงทรงตั้งโรงเรียนสตรีขึ้น

หลายแห่ง เช่น โรงเรียนเสาวภา โรงเรียนราชินี โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ โรงเรียนราชินีบูรณะ แต่โรงเรียนที่ทรงอุปถัมภ์และดูแลอย่างใกล้ชิด คือ โรงเรียนราชินี

การจัดการศึกษาของไทยมีความเป็นมาที่ยาวนาน โดยเฉพาะการจัดการศึกษาของสตรี เป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษา เนื่องจากมีจุดเด่นและลักษณะเฉพาะ ทำให้มีโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในรูปแบบของโรงเรียนสตรีตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน และยังเป็นที่ยินยอมของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนสตรี เช่น โรงเรียนราชินีถือเป็นโรงเรียนสตรีเอกชนแห่งแรกที่มีการบริหารโดยคนไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2447 ตามพระราชปณิธานของสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ ในรัชกาลที่ 5 มีการบริหารโรงเรียนและรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ ส่งเสริมความเป็นไทย สอนให้นักเรียนมีทั้งความรู้และมีคุณธรรมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นสิ่งที่โรงเรียนและการจัดการศึกษาในปัจจุบันย้อนกลับมาสนใจ และส่งเสริมในด้านคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กับความรู้ด้านวิชาการ โรงเรียนเซนต์ยอแซฟ ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2475 โดยตั้งขึ้นในวังแบบโรงเรียนราชบุรีในประเทศอังกฤษ เพื่อสนองพระมหากรุณาธิคุณในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรมพระบรมราชชนก ได้รับการยอมรับในด้านการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนหญิง การอบรมกิริยามารยาทตามขนบธรรมเนียมประเพณีไทย ส่งเสริมด้านการศาสนาและวัฒนธรรม ส่วนโรงเรียนสตรีเอกชนที่สร้างขึ้นและดำเนินการบริหารโดยต่างชาติ ได้แก่ วัฒนาวิทยาลัย มีมิชชันนารีดำเนินการบริหาร จากบันทึกของจอห์น แอนเดอร์สัน เรื่อง English Intercourse with Siam (2433) โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสเซเวียร์ (2448) ซึ่งเป็นโรงเรียนไทย-ฝรั่งในเครือของคริสตศาสนานิกายคาทอลิก

มีข้อสังเกตว่า ถึงแม้รัฐบาลจะมีนโยบายให้จัดโรงเรียนที่เป็นสหศึกษา คือให้เรียนร่วมกันทั้งหญิงและชาย จนทำให้โรงเรียนสตรีของรัฐบาลหลายแห่งปรับเป็นสหศึกษา เช่น โรงเรียนสตรีวิทยา เปิดเป็นโรงเรียนสตรีวิทยา 2 ที่รับนักเรียนทั้งหญิงและชาย แต่โรงเรียนสตรีเอกชนส่วนใหญ่ยังคงรูปแบบความเป็นโรงเรียนสตรี ได้รับความนิยมนมาเป็นเวลายาวนาน หลายโรงเรียนก่อตั้งมากว่า 100 ปี และยังได้รับความนิยมเนื่องจากมีจุดเด่นที่แตกต่างจากโรงเรียนสหศึกษา ทำให้มีจำนวนนักเรียนและบุคลากรมากขึ้นเรื่อยๆ รวมทั้งผ่านการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดี ทั้งโรงเรียนราชินี โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสเซเวียร์ โรงเรียนเซนต์ยอแซฟ ฯลฯ

แม้แต่ในต่างประเทศที่มีความก้าวหน้าทางการจัดการศึกษาก็ยังมีโรงเรียนสตรีเป็นจำนวนมาก หลายโรงเรียนเป็นโรงเรียนเก่าแก่ที่มีชื่อเสียงเป็นที่นิยม เช่น ประเทศอังกฤษ เฉพาะในกรุงลอนดอน มีโรงเรียนสตรีถึง 47 โรงเรียน ได้แก่ Blackfen School for Girls Camden,

School for Girls, Central Foundation Girls' School, Elizabeth Garrett Anderson Language College โรงเรียนสตรีในประเทศสวิสเซอร์แลนด์ ได้แก่ Surval Mont-Fleuri และโรงเรียน Girls' High School & College ในประเทศอินเดีย

โรงเรียนสตรีจึงยังคงมีคุณค่าเป็นที่นิยม และเห็นได้ว่าจะยังคงอยู่ในสังคมไทยต่อไปอีกยาวนาน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนเพื่อการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษานี้จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ความหมายของภาวะผู้นำ การได้มาซึ่งผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบัน การที่ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาเนื่องจากคุณลักษณะผู้นำเป็นตัวทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำและรูปแบบผู้นำ (Kirkpatrick and Locke, 1991)

### 1.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ในการบริหารงานทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารองค์กร มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้มากมาย ได้แก่

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่ตนประสงค์ (Bennis, 1959)

Fiedler (1965) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน และดูแลควบคุมคนอื่นๆในการปฏิบัติงานร่วมกัน

Jaco (1982) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติ โดยในแง่กระบวนการ คือ การใช้อิทธิพลที่ไม่มีลักษณะบังคับ เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่างๆของสมาชิกในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนในแง่คุณสมบัติ ได้แก่ ลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ

Schmitt (1984) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม(ตาม) โดยที่ความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้นำและกลุ่มผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกัน และกระทำภายใต้แนวทางที่ผู้นำกำหนดควบคุม

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะให้ผู้ตามเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 235)

สทศ.(2550:5) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการวิธีการ คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลในฐานะผู้นำองค์กร ใช้ในการจูงใจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมมือทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ระดับที่ดีขึ้น

ส่วนองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ทั้ง 4 ได้แก่ ผู้ตาม ผู้นำ การสื่อสาร และสถานการณ

- ผู้ตาม แต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้ามาใหม่ต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว ผู้ที่ขาดแรงจูงใจต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจ ผู้นำจึงจำเป็นต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของคน เช่น ความจำเป็น อารมณ์ และแรงจูงใจ
- ผู้นำ ต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้ ส่วนผู้ที่จะบอกว่าผู้นำประสบความสำเร็จหรือไม่ คือผู้ตาม เพราะถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจ
- การสื่อสาร จำเป็นต้องใช้การสื่อสารแบบสองทาง
- สถานการณ แต่ละสถานการณย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน ผู้นำจึงต้องใช้การตัดสินใจว่านำแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ โดยคำนึงถึง ลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร

สรุปความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จากความคิดของนักวิชาการมีความสอดคล้องกัน คือ หมายถึงกระบวนการของการสั่งการ การโน้มน้าว ชักจูงบุคคลหรือกลุ่มให้ร่วมมือปฏิบัติตามหรือทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยภาวะผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

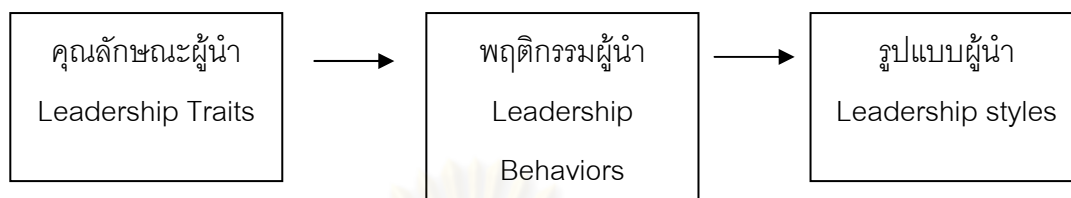
1. ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การสั่งการหรือการใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม
3. การดำเนินงานหรือการปฏิบัติกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

เป็นที่ยอมรับในวงการนักวิชาการว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร โดยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ความสำคัญของภาวะผู้นำจึงได้รับความสนใจในทุกวงการ มีการศึกษาและวิจัยเพื่อหาภาวะผู้นำที่ดีที่สุด เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

การศึกษาระยะแรกให้ความสำคัญเกี่ยวกับ คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ ต่อมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรม (Behaviors) ของผู้นำและรูปแบบ (styles) ภาวะผู้นำ

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ



แผนภาพที่ 2.1 : แสดงการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ

เนื่องจากมนุษย์ทั่วไปต้องการผู้นำที่เคารพได้และมีเป้าหมายที่ชัดเจน จากผลการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญในองค์กรจำนวนมาก พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้อุบลากรพึงพอใจ คือ

1. ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในผู้นำระดับสูง
2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพใน 3 เรื่องสำคัญ คือ
  - การทำให้อุบลากรเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยรวม
  - การทำให้อุบลากรเข้าใจว่า แต่ละคนมีส่วนในยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไร
  - การให้ข้อมูลถึงความสำเร็จโดยรวม และความสำเร็จที่แต่ละหน่วยงานทำได้
 เมื่อเทียบกับยุทธศาสตร์ขององค์กร(สกศ., 2549)

สรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็นคนที่ไว้วางใจได้ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจนว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด และสำหรับโรงเรียนสตรีเอกชน ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำยอมทำให้อุบลากรและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือที่จะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การอบรมดูแลนักเรียน ตลอดจนการพัฒนาโรงเรียน

### 1.2.2 การได้มาซึ่งผู้นำ

นักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวคิดและแบ่งประเภทการได้มาซึ่งผู้นำดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 :55) ให้แนวคิดในการได้มาซึ่งผู้นำและสถานะของผู้นำ (Status Leaders) ไว้ 3 ประการ คือ

1. โดยชาติกำเนิด เช่น บิดามารดาแต่งตั้งบุตร
2. โดยการแต่งตั้ง จากบุคคลมีความเหมาะสม
3. โดยการเลือกตั้ง



เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2529 : 53-70) เสนอแนวทางการได้ผู้นำมีหลายทางด้วยกัน ได้แก่

1. ผู้นำโดยธรรมชาติ เป็นลักษณะที่ติดมาแต่กำเนิด
2. ผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากหมู่คณะ
3. ผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้ง จากผู้มีอำนาจเหนือกว่า
4. ผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมา

จุมพล นิมพานิช (2531:342-344) ศึกษาวิเคราะห์แบบของผู้นำจากการที่ผู้นำตามแนวคิดของ Max Weber ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ได้อำนาจมาตามกฎหมาย (Legal Leadership) คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมาย
2. ผู้นำที่มีอำนาจบารมี (Charismatic Leadership) คือผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษที่ตีเลิศนอกเหนือจากคนธรรมดาสามัญ มีคุณสมบัติและบารมี
3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) คือ ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพ ยกย่องของคนทั้งหลายหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่าการศึกษาวิธีการได้มาซึ่งผู้นำโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 4 วิธี คือ

1. ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำโดยมีวิธีการพัฒนา ฝึกฝนอบรม เพื่อให้มีลักษณะผู้นำซึ่งรวมถึง ผู้นำที่เกิดขึ้นโดยชาติกำเนิด ผู้นำบุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ
2. ผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้ง เป็นผู้นำที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม หรือหมู่คณะตามครรลองของการปกครองระบอบประชาธิปไตย
3. ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า ด้วยความไว้วางใจ เชื่อถือ และพิจารณาว่ามีความเหมาะสม
4. ผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือก ทั้งจากภาครัฐหรือเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมต้องการ

จากแนวคิดทฤษฎีการได้มาซึ่งผู้นำ ผู้วิจัยสรุปว่าได้มาจาก 4 วิธี คือ ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ ผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้ง ผู้นำที่มาจากแต่งตั้ง และผู้นำที่มาจากคัดเลือก สำหรับโรงเรียนสตรีเอกชนนั้นการได้มาซึ่งผู้นำมีได้ทุกรูปแบบ เพราะรูปแบบและที่มาของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน บางโรงเรียนเป็นกิจการที่สืบต่อกันมาของวงศ์ตระกูล

บางโรงเรียนอยู่ในรูปนิตินุคคลหรือมูลนิธิ ทำให้บริบทภายในของโรงเรียนสตรีเอกชนมีความแตกต่าง

### 1.2.3 คุณลักษณะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ในระยะแรก ค.ศ.1904-1940 ส่วนใหญ่เป็นการเปรียบเทียบ ลักษณะที่แยกผู้นำออกจากผู้ตาม หรือแยกผู้ที่ประสบความสำเร็จออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ เช่น ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ที่เชื่อว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างขึ้นมาไม่ได้ ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษที่เด่นกว่าคนอื่น

#### ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะพื้นฐานที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรมี ซึ่งประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความต้องการที่จะนำผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเองสูง ความรอบรู้งาน ความซื่อสัตย์สุจริต และอื่นๆ ซึ่งมีความโดดเด่นกว่าผู้ตาม นอกจากคุณลักษณะที่มีแล้ว ผู้นำยังสามารถเลือกใช้คุณลักษณะที่มีในตนให้เหมาะกับกาลเทศะและสถานการณ์ แต่ยังไม่มีการยืนยันว่าคุณลักษณะใดที่เหมาะสมกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ(รังสรรค์ ประเสริฐศรี,2548)ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาหาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในช่วงปี พ.ศ. 2554-2559

มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้มากมาย ได้แก่

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535 : 88-89) แบ่งคุณลักษณะผู้นำออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ความสูง ความเข้มแข็งของร่างกาย เสียง ฐานะทางการเงิน
2. คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ทักษะทางสังคมและความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ความทนต่อความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาด และความรับผิดชอบ

May Smith ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำไว้ว่า ผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีเชาว์ปัญญาและวิจารณญาณดี (intelligence & judgment)



2. มีความยุติธรรม (interest in being just)
3. มีความรับผิดชอบ (ability to accept responsibility)
4. มีจินตนาการ (imaginative)
5. มีอารมณ์คงเส้นคงวา (well balanced temperament)
6. มีอารมณ์ขันเสมอ (sense of humor)

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2538:188-189) กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำ หรือคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ ควรประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่

1. มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัว (personality) มีคุณลักษณะและอุปนิสัยใจคอ ส่วนตัวดี บุคลิกภาพหมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ท่วงทีวาจา อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์ และบทบาทซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น อุปนิสัยหมายถึง มโนธรรมอันเป็นสิ่งที่อยู่ในจิตใจของคนซึ่งใช้เป็นเครื่องคุม ความประพฤติ เช่น มีความเมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา
2. มีความรู้และมีความสามารถในการบริหาร (ability) ความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงานคือ เก่งงาน มีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ คือ เก่งคน
3. มีความตั้งใจสูง (willingness) มีพลังตั้งใจอันหนักแน่นมั่นคง มีความอดุสาหะ เชื่อมั่นในตนเอง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน ไม่กลัวต่อ ความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน
4. มีความรับผิดชอบ (responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ศรัทธาต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน กล่าวเผชิญต่อ เหตุการณ์และผลของการตัดสินใจ
5. มีความเป็นธรรม (fair) เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติและ ให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอหน้า
6. เปิดใจกว้าง(open minded) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีใจหนักแน่นต่อ สภาวะการณ์ คำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
7. มีฐานะทางสังคม(status)เป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป(popular) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
8. มีศิลปะในการนำ (ability to lead) มีศิลปะในการปกครองบังคับบัญชา และ สร้างสามัคคีในกลุ่ม

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) (อ้างในกวี วงศ์พุ่ม, 2539:106) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำดังนี้

1. มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (wealthy)
2. มีทักษะความชำนาญพิเศษ (skills)
3. มีอำนาจในตัวเอง (power)
4. รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (enlightenment)
5. แสวงหาสิ่งที่ดี (well belong)
6. ตรงต่อระเบียบ (rectitude)
7. มีสัมมาคารวะ รู้จักที่ต่ำที่สูง (respect)
8. มีการแสดงท่าทางไม่ขัดตา (affection)

โรเบิร์ต จี วอลล์ และ ฮิวจ์ ฮันส์กินส์ (Robert G Well & Hugh Hanskins) (อ้างในกวี วงศ์พุ่ม, 2539:34) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำ ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้วางนโยบาย
2. เป็นผู้วางแผน
3. เป็นแบบอย่างที่ดี
4. เป็นผู้ยอมรับผิดในการปฏิบัติงานขององค์การ

สุเมธ แสงนิมนวล ได้สรุปคุณลักษณะที่ดีของผู้นำและนักบริหารดังนี้ (สุเมธ แสงนิมนวล, 2540:153)

1. ต้องฝึกนิสัยให้มีความรักใคร่ เอ็นดู ต่อผู้น้อย เป็นมิตรกับทุกคน
2. ทำให้เกิดความสามัคคี ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก
3. ให้ความช่วยเหลือ และเห็นอกเห็นใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา
4. ผู้นำควรจะเยี่ยมเยียน พบปะผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ ๆ เพื่อสร้างความสนิทสนม
5. ให้การชมเชยและยกย่องลูกน้อง ที่ปฏิบัติหน้าที่ดี
6. ผู้นำต้องมีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ ไม่ลังเล
7. ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้น การบริหาร บริกรารงานต้องก้าวหน้า รู้จักวางแผนงานโดยยึดหลัก ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร กับใคร และทำไม
8. ผู้นำต้องมีความจริงใจ
9. ผู้นำต้องวางตัวให้เหมาะสม
10. ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคม สถานการณ์และหมู่คณะได้
11. ทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี

12. ต้องมีความซื่อสัตย์
13. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

สุเมธ แสงนิมนวล ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารยุคใหม่ ว่าจะต้องมีทักษะอยู่ 3 ด้าน ที่สำคัญ คือ (สุเมธ แสงนิมนวล, 2540: 46- 52)

1. ทักษะด้านความคิด (conceptual Skill)
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human Skill)
3. ทักษะด้านเทคนิค (technical Skill)

นอกจากทักษะทั้ง 3 ด้านนี้แล้ว การเป็นผู้บริหารยุคใหม่ ยังต้องมีคุณลักษณะอีก 4 ประการคือ

1. คิดกว้าง หมายถึง ต้องรู้จักคิดพิจารณา ตัดสินใจงาน วางแผนงาน

มอบหมายงาน ประสานงาน อย่างเป็นระบบ เรียกว่า ระบบความคิด ส่วนการจัดระบบความคิด คือให้คิดอย่างมีจินตนาการ เพราะพลังจินตนาการ คือ พลังความคิดอันยิ่งใหญ่

2. มองไกล คือ การเป็นนักบริหารผู้มีวิสัยทัศน์(vision) สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์สามารถทำดังนี้คือ

2.1 ไม่ยึดติดกรอบความเชื่อเก่า ไม่ไปกังวลใจว่าจะไม่ถูกต้องตามแนวคิดเดิม แต่พยายามให้หลุดพ้นจากกรอบความเชื่อนั้นให้ได้

2.2 ต้องหมั่นคิดและมองว่า ข้างหน้า จะเป็นอะไร จะเกิดอะไรขึ้น

2.3 หมั่นคิดปรับปรุงทุกสิ่งและตั้งมาตรฐานให้สูงไว้ ต้องพยายามคิดปรับปรุงอยู่เสมอ ต้องมีการตั้งมาตรฐานให้สูง จะเป็นกำลังใจ ให้ก้าวไปได้สูงที่สุด

2.4 ผลักดันตัวเองเข้าไปในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย คิดใหญ่ มองการณ์ไกล คือ เราต้องพยายามนำตัวเองไปอยู่ในหมู่ผู้รู้ หมู่ผู้มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์

2.5 หาคู่คิด มิตรแท้ ร่วมพลังทุกด้าน โดยช่วยกันคิด แบบร่วมพลัง ยิ่งทำมาก ทำบ่อย จะมองเห็นจุดดี จุดเสีย วิสัยทัศน์ก็จะมาเยือนไม่รู้ตัว

3. ใฝ่รู้ มีความทะเยอทะยาน ทำให้ไม่เฉื่อยชา กระตือรือร้น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. มุ่งความสำเร็จ ต้องตั้งเป้าหมายแห่งความสำเร็จ และต้องลงมือกระทำ

Jack Welch ผู้บริหารของ GE ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำจากมุมมองเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในสิ่งที่เรียกว่า 4 E (อังกิน นิตย สัมมาพันธ์, 2546) ซึ่งเป็นคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็น ได้แก่

1. Energy เรียนรู้ที่จะสร้างพลังและใช้พลังจนถึงขีดสุด
2. Energize others ต้องทำให้คนอื่นมีพลัง

3. Edge ต้องอ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอ สามารถตอบรับและตอบปฏิเสธ
4. Executive การบริหารให้งานสำเร็จลุล่วง

Stogdill (1974) อ้างใน สกศ., 2550 ได้สรุปคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำไว้  
ดังนี้

คุณลักษณะ	ทักษะ
1. ตื่นตัวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม	1. ทักษะการคิดรวบยอด
2. มุ่งสำเร็จและมีความทะเยอทะยาน	2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. กล้าแสดงออก	3. สามารถเจรจาต่อรองแคล่ว
4. ร่วมมือ	4. มีความรู้เกี่ยวกับงานของกลุ่ม
5. กล้าตัดสินใจ	5. มีทักษะทางสังคม
6. วางใจได้	6. มีทักษะในการโน้มน้าว
7. ต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น	7. มีความสามารถในการบริหาร
8. มุ่งมั่น	8. ปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่างๆ
9. เชื่อมั่นในตนเอง	
10. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ	
11. อดทนต่อความเครียด	
12. มีพลังในการทำงาน/กิจกรรมต่างๆ	
13. มีความฉลาด มีไหวพริบดี	

Yukl, G.A.(1989) ได้เสนอคุณลักษณะและทักษะที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ  
สรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะ	ทักษะ
1. ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	1. ความเฉลียวฉลาด
2. มีความตื่นตัวกับสภาพแวดล้อมทางสังคม	2. ความคิดรวบยอด
3. ทะเยอทะยาน มุ่งสำเร็จ	3. ความคิดสร้างสรรค์
4. มุ่งมั่น	4. ความเป็นนักการทูตและมีไหวพริบดี ปฏิภาณดี
5. การให้ความร่วมมือ	5. คล่องแคล่วในการเจรจา
6. การตัดสินใจ	6. รอบรู้ในภาระงานของกลุ่ม

คุณลักษณะ	ทักษะ
7. ใ่ว่างใจได้	7. ความสามารถในการจัดการ
8. ต้องการเด่นและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น	8. ความสามารถในการชักจูง โน้มน้าว
9. แข็งแรง เต็มเปี่ยมด้วยพลัง	9. ทักษะทางสังคม
10. มีความมั่นคง	
11. เชื้อมั่นในตนเอง	
12. ทนต่อความเครียด	
13. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ	

Bothwell (1983:133) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ ใช้ในการศึกษา  
ความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ มี 10 ประการคือ

1. ความฉลาด (intelligence)
2. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี (ability to get along well with others)
3. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (skill in the area of technical competence)
4. ความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น (ability to motivate self and others)
5. ความมั่นคงในอารมณ์และการควบคุมตนเอง (emotional stability)
6. ทักษะในการวางแผนและการจัดการ (planning and organizing skills)
7. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (strong desire to achieve task)
8. ความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม (ability to use the group process)
9. เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be effective and efficient)
10. ความสามารถในการตัดสินใจ (decisive)

McCall และ Lombardo (1983) (อ้างใน สกศ., 2550 : 10-11) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ความมั่นคงทางอารมณ์และบุคลิกภาพ ซึ่งได้แก่ ความสุขุมเยือกเย็น ความสงบ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความเครียด
2. การยอมรับผิด เมื่อมีข้อผิดพลาดเริ่มต้นใหม่
3. ทักษะการสื่อสารที่ดี คือความสามารถที่จะโน้มน้าวและสื่อสารให้ผู้อื่นคล้อยตาม โดยไม่ต้องใช้อำนาจข่มขู่

4. ความฉลาด สามารถเข้าใจเรื่องต่างๆได้หลากหลายมากกว่ารู้สึกเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งและใจแคบ

เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ว่าการบริหารโรงเรียนเป็นศิลปะของการโน้มน้าวหรือจูงใจผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ (Vishwanath, V., Marcia, B. 2007:120-130) นอกจากนี้ความรู้ของผู้บริหารและประสบการณ์ก็จะแสดงคุณลักษณะเฉพาะในการบริหารให้ปรากฏออกมาตั้งแต่เรื่องของการปรับปรุง การจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Gary, L. 2007: 108-119)

Hickman และ Silva (1984) ได้เสนอทักษะที่จำเป็น 6 ประการในการบริหารองค์กรในอนาคตที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

1. Creative Insight การหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง ผู้นำต้องตั้งคำถามที่ถูกต้อง เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ถูกต้องในอนาคต
2. Sensitivity ความไวต่อความรู้สึก
3. Vision มีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างอนาคตที่ชัดเจน
4. Versatility มีความสามารถรอบตัว
5. Focus มีจุดเน้น ทั้งเน้นผลของความสำเร็จ เน้นการจัดลำดับความสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดตัวบุคคล โครงสร้าง รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร
6. Patience มีความอดทน ที่จะรอคอยโอกาสเพื่อการปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ ความอดทนจะนำไปสู่ความเป็นเลิศ และนำมาสู่การสร้างบารมี

Gardner(1990:48-53) สรุปคุณลักษณะของผู้นำตามแนวของ Stogdill, Bass and Hollander ไว้ 14 ประการ คือ

1. ความกระปรี้กระเปร่าและความอดทนทางด้านร่างกาย (physical vitality and stamina)
2. ความฉลาดและสามารถตัดสินใจ (intelligence and judgement in action)
3. ปราบปรามที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ (willingness eagerness) to accept responsibility)
2. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (task competence)
3. มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ (understanding of followers/constituents and their needs)
4. ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (skill in dealing with people)



5. ต้องการในความสำเร็จ (need to achieve)
6. ความสามารถในการจูงใจ (capacity to motivate)
7. กล้าหาญ หนักแน่น และมั่นคง (courage resolution steadiness)
8. ความสามารถในการนำชัยชนะและน่าเชื่อถือ (capacity to win and hold trust)
9. ความสามารถในการจัดการ ตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ (capacity to manage decide, set priority)
10. มีความเชื่อมั่น (confidence)
11. มีอำนาจการปกครองและแสดงสิทธิผลประโยชน์ (ascendance, dominate, assertiveness)
12. สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น (adaptability, flexibility of approach)

Kirkpatrick and Locke (1991) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่เป็นลักษณะเด่น ที่แตกต่างจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. Drive มีพลังความพยายามและความปรารถนาที่จะฝ่าฟันอุปสรรค ทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ
2. Desire to Lead มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำ โดยการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ
3. Honesty and Integrity มีความซื่อสัตย์และมั่นคงในความคิด การกระทำ เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. Self-Confident มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมจะปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ
5. Intelligence มีความเฉลียวฉลาด สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลข้อมูล เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง
6. Job-Relevant Knowledge มีความรอบรู้และเข้าใจในงานขององค์กรเป็นอย่างดี เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างถูกต้อง

Frigon and Jackson(1996:29-36) ได้สรุปว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait) คือ ลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มี คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร ความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าว หากไม่มีอย่างชัดเจน อาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธาและสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ การที่จะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้ จะแสดงได้ด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ คือ



1. มีการควบคุมอารมณ์ (controlled emotions)
2. ความสามารถในการปรับตัว (adaptability)
3. ความคิดริเริ่ม (initiating)
4. ความกล้าหาญ (courage)
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (determination and resolution)
6. มีพฤติกรรมจริยธรรม (ethical behavior)
7. มีดุลพินิจที่ดี (sound judgement)
8. ความอดทน (endurance)
9. มีความปรารถนามุ่งมั่น (desire)
10. มีความน่าเชื่อถือไว้ใจได้ (dependability)

Daft (1999:334) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีที่สุด มี 9 ประการคือ

1. ความสามารถพิเศษ(charisma) นำศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้ใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่น สำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล(individual consideration) คอยชี้แนะ รับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่
3. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (intellectual stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผล และ ใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ๆ
4. มีความกล้าหาญ (courage) ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง
5. มีความเชื่อถือไว้ใจได้ (dependability) รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาด สามารถทำงานได้อย่างอิสระ
6. มีความยืดหยุ่น (flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและ สถานการณ์
7. มีความซื่อสัตย์ (integrity) ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (judgment) ใช้การประเมิน วัตถุประสงค์ จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริงนำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

9. ยอมรับนับถือผู้อื่น (respect for others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิดและ  
ข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง

ได้มีการใช้ 5 รูปแบบของคุณลักษณะที่จะชี้ถึงการเป็นผู้นำ ซึ่งประมวลจากงานวิจัยด้าน  
คุณลักษณะผู้นำ ใน Lunenburg, F.C. (2008) ซึ่งประกอบด้วย

1. การแสดงออกทางสังคม
2. ความน่าคบหาสมาคม
3. ความยุติธรรม
4. การมีอารมณ์คงที่
5. ความเฉลียวฉลาดและสติปัญญา

เมื่อนำคุณลักษณะผู้นำ และทักษะผู้นำ จากนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นมาวิเคราะห์พบ  
ส่วนที่มีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดของนักวิชาการบางท่านที่มีความสอดคล้องกับ  
คุณลักษณะผู้นำทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้าน  
บุคลิกภาพมาเปรียบเทียบดังตาราง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำ

โดยนำข้อมูลจาก Stogdill (1974:74-75) ,Yuki, G.A. (1989), Gardner(1990:48-53), Frigon and Jackson(1996:29-36) และ Lunenburg, F.C. (2008: 120-121)มาศึกษาเปรียบเทียบ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	Stogdill (1974:74-75)	Yuki, G.A. (1989)	Gardner (1990:48-53)	Frigon and Jackson (1996:29-36)	Lunenburg, F.C. (2008: 120-121)
<b>ด้านความรู้</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การศึกษาดี</li> <li>- สถิติปัญญา(intelligence)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-ความฉลาดและสามารถตัดสินใจ</li> <li>สรุปผล (intelligence and judgement in action)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ความคิดริเริ่ม (initiating)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ความเฉลียวฉลาดและสถิติปัญญา</li> </ul>
<b>ด้านทักษะ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและร่วมมือกับผู้อื่น</li> <li>- เข้าสังคมได้ดี</li> <li>- เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น</li> <li>- ประสานงานได้ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การตัดสินใจดี</li> <li>-การให้ความร่วมมือ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ความสามารถในการปฏิบัติงาน (task competence)</li> <li>-ความสามารถในการจัดการตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ ( capacity to manage decide,set priority )</li> <li>-ความสามารถในการจูงใจ (capacity to motivate )</li> <li>-ความสามารถในการนำชัยชนะและนำเชื่อถือ( capacity to win and hold trust )</li> <li>-มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ</li> <li>-ทักษะในการปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้อื่น(skill in dealing with people )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (determination and resolution)</li> </ul>	

ตารางที่ 2.1(ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	Stogdill (1974:74-75)	Yukl, G.A. (1989)	Gardner (1990:48-53)	Frigon and Jackson (1996:29-36)	Lunenburg, F.C. (2008: 120-121)
<b>ด้านทัศนคติ</b>	-ความรับผิดชอบ - มุ่งงาน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค	-ทะเยอทะยาน มุ่งสำเร็จ -มุ่งมั่น -ต้องการเด่นและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น -เต็มใจที่จะรับผิดชอบ	-ต้องการในความสำเร็จ (need to achieve ) -มีความเชื่อมั่น ( confidence) -ปรารถนาที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ (willingness eagerness) to accept responsibility)	-มีดุลพินิจที่ดี (sound judgement) -มีความปรารถนา มุ่งมั่น (desire)	
<b>ด้านคุณธรรม จริยธรรม</b>	- มีจริยธรรม	-ไว้วางใจได้	-อำนาจการปกครองและแสดงสิทธิผลประโยชน์ (ascendance, dominate, assertiveness)	-มีความน่าเชื่อถือไว้ใจได้ (dependability) -มีพฤติกรรมจริยธรรม (ethical behavior)	-ความยุติธรรม

ตารางที่ 2.1(ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	Stogdill (1974:74-75)	Yukl, G.A. (1989)	Gardner (1990:48-53)	Frigon and Jackson (1996:29-36)	Lunenburg, F.C. (2008: 120-121)
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-มีสุขภาพ ร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง</li> <li>-สถานภาพทางสังคมดี</li> <li>-มีความสง่า</li> <li>-มีความตื่นตัวอยู่เสมอ</li> <li>-ควบคุมอารมณ์ได้ดี</li> <li>-มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์</li> <li>- ความเชื่อมั่นในตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แข็งแรง</li> <li>- เต็มเปี่ยมด้วยพลัง</li> <li>-ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์</li> <li>-เชื่อมั่นในตนเอง</li> <li>-ทนต่อความเครียด</li> <li>-มีความมั่นคง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ความกระปรี้กระเปร่า</li> <li>-ความอดทนทางด้านร่างกาย (physical vitality and stamina)</li> <li>- สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น (adaptability, flexibility of approach)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-มีการควบคุมอารมณ์ (controlled emotions)</li> <li>-ความอดทน(endurance)</li> <li>-ความสามารถในการปรับตัว (adaptability)</li> <li>-ความกล้าหาญ (courage)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การแสดงออกทางสังคม</li> <li>-ความน่าคบหาสมาคม</li> <li>-การมีอารมณ์คงที่</li> </ul>

ตารางที่ 2.2 สรุปทักษะภาวะผู้นำ

โดยนำข้อมูลจากสุเมธ แสงนิมนวล(2540: 46-52), Katz (1955) and Mann (1965) (ใน Yukl 1989 :194), Stogdill (1974), Hickman และ Silva (1984), Yukl, G.A. (1989), McCall and Lombardo( 1983 ใน Yukl, 1989:180-181) และ McCauley, Moxley and Velsor (1998 : 110) มาศึกษาเปรียบเทียบ

ทักษะภาวะผู้นำ	สุเมธ แสงนิมนวล (2540: 46-52)	Katz (1955) and Mann(1965) (ใน Yukl 1989 :194)	Stogdill (1974)	Hickman และ Silva (1984)	Yukl, G.A. (1989)	McCall and Lombardo ( 1983 ใน Yukl, 1989:180-181)	McCauley, Moxley and Velsor (1998 : 110)
ทักษะด้านความคิด	-ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill)	-ทักษะด้าน ความคิด รวบยอด (conceptual skills ) -มีความสามารถในการวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล -ความคิดรอบยอด - มีความสร้างสรรค์ในการคิดและการแก้ปัญหา -สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ และ แนวโน้ม -คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง	-ทักษะการคิด รวบยอด -มีความคิดสร้างสรรค์	-Creative Insight การหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง -Visionมีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างอนาคตที่ชัดเจน	-ความเฉลียวฉลาด -ความคิดรวบยอด -ความคิดสร้างสรรค์	-มีทักษะด้านการคิด (cognitive skills )	-การสร้างสรรค์ (creativity) -การประเมินเชิงวิเคราะห์ และการคิดอย่างเป็นระบบ (critical evaluation and systematic thinking)

ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 2.2(ต่อ)

ทักษะ ภาวะผู้นำ	สุเมธ แสงนิมมวล (2540: 46-52)	Katz (1955) and Mann(1965) (ใน Yuki 1989 :194)	Stogdill (1974)	Hickman และ Silva (1984)	Yuki, G.A. (1989)	McCall and Lombardo ( 1983 ใน Yuki, 1989:180-181)	McCauley, Moxley and Velsor (1998 : 110)
ทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์	-ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill)	-ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skills) -มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และ กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น -สามารถเข้าใจความรู้สึกทัศนคติ และแรงขับของผู้อื่น จากการทำผิดพลาดและ -สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิผล	-สามารถเจรจาต่อรองแคล่วคล่อง -มีทักษะทางสังคม -มีทักษะในการโน้มน้าว	-Sensitivity ความไวต่อความรู้สึก	-ความเป็นนักการทูตและมีไหวพริบ -ปฏิภาณดี -คล่องแคล่วในการเจรจา -ทักษะทางสังคม	-มีทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น (interpersonal skills)	-ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์กับสังคม(ability to interact socially)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ทักษะ ภาวะผู้นำ	สุเมธ แสงนิมณฑล (2540: 46-52)	Katz (1955) and Mann(1965) (ใน Yukl 1989 :194)	Stogdill (1974)	Hickman และ Silva (1984)	Yukl, G.A. (1989)	McCall and Lombardo ( 1983 ใน Yukl, 1989:180-181)	McCauley, Moxley and Velsor (1998 : 110)
ทักษะด้านเทคนิค	-ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill)	-ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills) - มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน และ เทคนิคในการดำเนิน กิจกรรม -สามารถที่จะใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรม	-มีความรู้เกี่ยวกับ งานของกลุ่ม -มีความสามารถใน การบริหาร -ปรับตัวได้ใน สถานการณ์ต่างๆ	-Versatility มีความสามารถรอบตัว -Focusมีจุดเน้นทั้งเน้น ผลความสำเร็จ เน้นการ จัดลำดับความสำคัญที่ นำไปสู่การปฏิบัติซึ่ง เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดตัวบุคคล โครงสร้างการจัดสรร ทรัพยากร -Patience มีความอดทน ที่จะรอคอยโอกาสเพื่อ ไปสู่ความสำเร็จและ ความเป็นเลิศ	-รอบรู้ในภาระงานของ กลุ่ม -ความสามารถในการ จัดการ -ความสามารถในการ ชักจูง ใ้มน้าว	-มีทักษะด้านเทคนิค (Technical skill)	-การให้อำนาจ ( empowerment)

นอกจากคุณลักษณะผู้นำด้านต่างๆที่กล่าวมาแล้ว ยังมีผู้ศึกษาถึงคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2539: 398) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีทักษะในความคิด
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีทักษะในการผูกมิตรไมตรี
5. มีทักษะในการพูด
6. มีความรู้ในงาน
7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. มีทักษะในการชักนำจิตใจผู้อื่น
9. มีทักษะทางสังคมสูง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35-40) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะอย่างที่เหมาะสมและแตกต่างจากผู้ที่มีใช้ผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ มีลักษณะที่เด่นกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน ความเป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจ การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงานชัดเจน
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจ อารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้คำจำกัดความของ ผู้นำที่มีประสิทธิผล หรือ(Effective Leaders) โดยใช้คำว่า ผู้นำที่มีน้ำยา หรือ ภาวะผู้นำที่มีน้ำยา ว่า ต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

เหมาะสมและสามารถแสดงภาวะผู้นำด้วยการชักนำให้บรรดาผู้ตามลงมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

#### 1.2.4 พฤติกรรมผู้นำ

จากแนวคิดเรื่อง คุณลักษณะผู้นำ (Leadership Traits) ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษที่มีในตัวผู้นำซึ่ง Kirkpatrick and Locke (1991) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับผลของคุณลักษณะผู้นำที่ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ ในบทความเรื่อง Leadership: Do Traits Really Matter? ตีพิมพ์ในวารสาร Academy of Management Executive, (May 1991: 48-60.)

ต่อมาได้มีการศึกษาสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ผู้นำมี เกิดเป็นทฤษฎีที่ เรียกว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ซึ่งมุ่งศึกษาการปฏิบัติของผู้นำต่อผู้ตามและสมาชิกในกลุ่มว่าผู้นำที่ดีควรปฏิบัติตนหรือมีพฤติกรรมอย่างไร โดยตามทฤษฎีนี้สามารถฝึกฝนหรืออบรมให้คนเป็นผู้นำได้

พฤติกรรมผู้นำที่น่าสนใจมี 4 ทฤษฎี คือ

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The Iowa state studies) โดย Kurt Lewin และคณะ ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ
  - 1.1 Autocratic style เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ตัดสินใจคนเดียวและสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
  - 1.2 Democratic style ผู้นำแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการมอบอำนาจ สอนงานและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 1.3 Laissez-Faire Style ผู้นำแบบเสรีนิยม มอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆเอง โดยผู้นำไม่สนใจรับผิดชอบ
2. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไฮโอสเตท (The Ohio state studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยไฮโอสเตท ในสหรัฐฯ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนก พฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ
3. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่
  - 3.1 ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production – centered leaders)
  - 3.2 ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders)

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ แต่ข้อแตกต่างกันคือ แนวคิดตามการศึกษาที่ มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโฮโฮสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบ

4. ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) โดย Blake และ Mouton แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาโดยนำพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้านมาจัดเป็นตาราง 81 ช่อง มีพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ

โดยสรุป พฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเมื่อครองตำแหน่งนั้นตามบทบาทภาวะผู้นำที่แสดงหรือกำหนดโดยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมภาวะผู้นำนับว่ามีความสำคัญต่อการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวทางการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยมากนิยมศึกษา 2 แบบ คือ

1. ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อว่ากลุ่ม จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. แบบของภาวะผู้นำ (leadership styles) มุ่งเน้นการศึกษา แบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเช่น แบบมุ่งงาน หรือ แบบมุ่งคน

การแสดงออกในพฤติกรรมภาวะผู้นำอาจแสดงได้หลายลักษณะตามแต่ละสถานการณ์ เช่น หากผู้นำที่เน้นถึงค่านิยมในเรื่องเสรีภาพส่วนบุคคลเป็นสำคัญ ก็จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความเป็นอิสระอย่างมากในการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้นำที่มีความเชื่อว่าความต้องการส่วนบุคคลต้องเป็นรองจากความต้องการขององค์กรแล้ว ผู้นำก็จะให้ความสำคัญกับการสั่งการต่อกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโฮ พบว่าแบบของความเป็นผู้นำที่ดีนั้นไม่มีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอน แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำหลายรูปแบบผสมผสานกัน โดยพิจารณาจากสถานการณ์รอบด้าน ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในทศวรรษหน้า จึงจำเป็นต้องมีความรู้คล่องตัว ฉลาด มากด้วยประสบการณ์และมีปฏิภาณไหวพริบดี ในการตัดสินใจและปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะผู้นำจำเป็นต้องประเมินสถานการณ์ รวมทั้งบรรยากาศขององค์กร ความกดดันจากปัจจัยต่างๆ ลักษณะของทีมงาน ลักษณะงานของกลุ่ม ตลอดจน

สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อทัศนคติที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ อำนาจ หน้าที่ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakholder) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องมีจึงจะสามารถเลือกแสดงพฤติกรรมหรือรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ คือ คุณลักษณะผู้นำ ทั้งด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิด การตัดสินใจ ทักษะด้านต่างๆ ทั้งงานและคน รวมถึงคุณธรรมจริยธรรม

การที่จะตัดสินใจผู้นำคนใดมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ สามารถวัดได้จากประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายประสิทธิผลของภาวะผู้นำไว้ หลายประการ Yukl (1989 : 5) เห็นว่าประสิทธิผลของ ภาวะผู้นำหมายถึง ผลลัพธ์ขององค์การที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ เช่น ผลการปฏิบัติงานขององค์การ การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความอยู่รอดขององค์การ ความเจริญเติบโตขององค์การ ความสามารถเผชิญวิกฤติขององค์การ ความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ การอุทิศตนหรือความผูกพันของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีสภาพทางจิตวิทยาที่ดีของสมาชิก และความมีเสถียรภาพของสถานภาพของผู้นำในองค์การ

นอกจากนี้ความมีประสิทธิผลของผู้นำ อาจวัดได้จากการอุทิศตนให้แก่กลุ่มหรือองค์การ เพื่อยกระดับ คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม โดยวัดจากการรับรู้ของผู้ตามและ/หรือการรับรู้ของบุคคลภายนอก ตัวอย่างของคำถามที่วัด เช่น

1. ผู้นำลงโทษสมาชิกในกลุ่ม สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก ให้แรงจูงใจ แก้ปัญหา ตัดสินใจหรือแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกหรือไม่
2. ผู้นำช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความชำนาญเฉพาะสาขาอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นองค์การที่ระดับกระฉ่ง การเพิ่มพูนของทรัพยากร ความพร้อมของกลุ่มที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลง และวิกฤติการณ์หรือไม่
3. ผู้นำได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม เพิ่มทักษะของผู้ตาม และช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโตและพัฒนาการทางด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามหรือไม่

ในปัจจุบันยังมีการกล่าวถึงรูปแบบผู้นำ แบบต่างๆอีกมากมาย เช่น

Nanus (1992) ได้เสนอตัวแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ 4 แบบ ได้แก่

1. Directing Setter (ผู้นำกำหนดทิศทางขององค์การ) เป็นผู้นำที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคต กำกับทิศทางขององค์การ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ



เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้

2. Change Agent (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) เป็นผู้นำที่กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร กำหนดวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จในอนาคต มีความสามารถในการคาดการณ์ ตัดสินใจ ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง
3. Spokesperson (ผู้นำแบบนักประชาสัมพันธ์) เป็นผู้นำที่มีทักษะในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ติดต่อขอความร่วมมือสร้างเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกโดยใช้สารสนเทศ
4. Coach (ผู้นำทีม) เป็นผู้นำที่สร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ สร้างความผูกพัน ความสำเร็จร่วมกัน ทำให้ทีมงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งไว้

แบบของภาวะผู้นำ (Reactive - Proactive Leadership) สามารถแสดงออกได้ 2 แบบ คือ

1. Reactive Leadership ปรกาศความเป็นผู้นำจะฉายแววต่อเมื่อมีสถานการณ์มาเกี่ยวข้องมีปฏิกริยากระตุ้นส่งเสริม
2. Proactive Leadership ปรกาศความเป็นผู้นำทุกสถานการณ์ ไม่ต้องมีสถานการณ์เกี่ยวข้อง ไม่ต้องอาศัยปฏิกริยากระตุ้น

Daft (1999) กล่าวว่าปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง (What leader involves) ประกอบด้วย อิทธิพล (influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และ มีการจูงใจผู้ตาม (Followers)

Transactional Leadership – Transformational Leadership – Full Range Leadership – Charismatic Leadership

มีผู้รวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำหลายรูปแบบ ที่ยังใช้ได้ในโลกปัจจุบัน ได้แก่ Transaction Leadership หรือผู้นำแลกเปลี่ยน Transformationl Leadership หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง Full Range Leadership ภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ และ Charismatic Leadership ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ หรือผู้นำที่มีบารมี เนื่องจากการที่จะเข้าใจประสิทธิผลของผู้นำ จะต้องเข้าใจวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ภาวะผู้นำแบบ Transactional Leadership ที่ใช้การจูงใจและชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เป็นภาวะผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยที่ Hater and Bass(1988) และ Bass and Avolio(1990) วิเคราะห์ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception)

ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ทำให้สมาชิกทั้งหมดตระหนักว่าเป้าหมายขององค์กรควรเป็นอย่างไร โดยสื่อสารให้ทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไรและทำให้เกิดความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ตามที่ Bass and Avolio (1990) วิเคราะห์พบว่ามี 4 ส่วน (4 I's) ได้แก่

1. Idealized Influence หรือ ความเสน่ห์หา (Charisma Behavior) ซึ่งจากทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา ของ House (1977) ได้ตั้งตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดไว้ดังนี้
  - ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องและความคิดของผู้นำ
  - ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายผู้นำ
  - ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่ต้องสงสัย
  - ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
  - ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
  - ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร
  - ผู้ตามมีเป้าหมายชั้นสูงในการปฏิบัติงาน
  - ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มสำเร็จ
2. Inspirational Motivation (จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเสน่ห์หา โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ (Bass and Avolio, 1990)
3. Intellectual Stimulation (กระตุ้นการใช้ปัญญา) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ รู้จักการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกัน (Proactive) มากกว่าตามไปแก้ปัญหา (Reactive)
4. Individualized Consideration (การพิจารณาเป็นรายบุคคล)

Full Range Leadership (ภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์) Avolio (1999) เสนอว่าภาวะผู้นำนั้นมีลักษณะเป็นระบบ (as a system) ซึ่งจะมองผู้นำได้กว้างและลึกพอ สอดคล้องกับโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว โดยการศึกษาระบบมองว่าระบบประกอบด้วย

- ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ตัวบุคคล (people) จังหวะเวลา (timing) และ ทรัพยากร (resource)
- กระบวนการ (process) หมายถึง การที่บุคคลและทรัพยากรมาปะทะกันในจังหวะเวลาต่างๆ
- ผลลัพธ์ (output) หมายถึง ระดับแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ตามที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเป้าหมายสูงสุดของภาวะผู้นำแบบนี้ คือ การทำให้องค์กรมีพลังที่มีชีวิตชีวา (vital force) และพลังผลึก (collective force)

Charismatic Leadership ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ หรือผู้นำที่มีบารมี

ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือผู้นำที่มีบารมี เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้ผู้ตามสนับสนุนและคล้อยตาม เนื่องจากมีความสามารถพิเศษในการจูงใจผู้บังคับบัญชาได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว ได้แก่

1. Vision and articulate มีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นรับรู้
2. Personal Risk ยอมรับความเสี่ยง
3. Environmental sensitivity ไวต่อสถานการณ์รอบตัว
4. Sensitivity to follower needs ไวต่อความต้องการความผู้ใต้บังคับบัญชา
5. Unconventional behavioral มีพฤติกรรมที่ไม่ยึดติดในสิ่งเดิมๆ

แนวทางที่ผู้นำจะพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือผู้นำที่มีบารมี ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ได้แก่

1. ต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารสร้างความรู้สึกร่วมให้ผู้ตามเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า
2. ต้องสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจและเชื่อมั่นในการดำเนินการให้เกิดตามวิสัยทัศน์
3. ต้องสร้างความนิยม ความเชื่อมั่น จนผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา สรรเสริญ และนับถือ
4. ต้องมีความสามารถในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง เช่น การทำงาน การพูด การกระทำ
5. ต้องมีความเสียสละทุ่มเทและให้กำลังใจผู้ตามจนได้ความเชื่อถือไว้วางใจ

(Stephen, P.R., 2005. ใน รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือผู้นำที่มีบารมี เป็นคุณลักษณะที่น่าสนใจในสภาพปัจจุบัน เพราะเป็นการใช้ทั้งเรื่องพฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะ รวมถึงเรื่องของสถานการณ์ มาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม เนื่องจากมาจากความเชื่อถือ ไว้วางใจและศรัทธา ซึ่งถ้าผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนสามารถพัฒนาตามแนวทางที่กล่าวข้างต้นให้มีในตนเองได้ ย่อมส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 34) ได้สรุปบทบาทสำคัญของนักบริหารการศึกษาไว้

3 ประการคือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ
3. บทบาทในฐานะหัวหน้าของกลุ่ม

มีหลักฐานจากการศึกษาเป็นจำนวนมากที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารดังนี้

Gorton (1983 : 71) สรุปว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

Knezevich (1984 : 16-18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ถึง 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นสื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพย์สินสิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูง
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่างๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relator) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น



### 1.2.5 ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบัน (Contemporary Issues in Leadership)

นักวิชาการได้มีการรวบรวมคุณสมบัติสำคัญที่ผู้นำในยุคปัจจุบันควรมี ซึ่งประกอบด้วยความสามารถทางอารมณ์ และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness)

1. ความสามารถทางอารมณ์ Emotional Intelligence (EI) เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันซึ่งสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล  
ความสามารถด้าน EI ประกอบด้วย
  - การรับรู้ตนเอง (Self-Awareness)
  - การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
  - การจูงใจตนเอง (Self-Motivation)
  - ความใส่ใจ (Empathy)
  - ทักษะทางสังคม (Social skill)
2. จริยธรรมของผู้นำ (Ethical Leadership) ผู้บริหารต้องมีจริยธรรมในการดำเนินงาน และถูกต้องตามจรรยาบรรณขององค์กร
3. ผู้นำตามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) ผู้นำต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของแต่ละสถานที่ ท้องถิ่นและองค์กรในการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมได้ (Stephen, P.R., 2005. ใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

มีผู้นำหลักการบริหารการศึกษาามาศึกษาเปรียบเทียบความสอดคล้องกับหลักทางพุทธธรรม โดยเปรียบเทียบทฤษฎีทางการบริหารแบบต่างๆกับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเป็นคุณลักษณะ คือ การครองงาน การครองตน และการครองคน ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ ที่มุ่งเน้นผลผลิตของงาน การแบ่งงาน และการบังคับบัญชา สอดคล้องกับหลักการครองงาน
2. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์ ที่สนใจ มุ่งคน การประสานงาน การจูงใจ การตัดสินใจ การกระจายอำนาจ สอดคล้องกับหลักการครองคน
3. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ที่สนใจพฤติกรรมมนุษย์ การใช้ภาวะผู้นำสอดคล้องกับหลักการครองตน
4. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงระบบและเชิงสถานการณ์ ที่วิเคราะห์ อธิบายความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ทั้งพฤติกรรมคน สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก



องค์กร สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองงาน การครองตน และการครองคน (วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ , 2550)

#### การมอบอำนาจ

ในปัจจุบันผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

Bennis (1991) กล่าวถึงการมอบอำนาจที่เด่นชัด 4 หัวข้อ ในองค์กรที่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรจะรับรู้ร่วมกัน ถึงเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ความสำคัญในการมอบอำนาจ
2. การเรียนรู้และความเชี่ยวชาญในงาน
3. ความร่วมมือร่วมใจ
4. ความตื่นตัว ท้าทาย และสนุกกับการทำงาน

#### การสร้างความไว้วางใจ (Creating a Culture of Trust)

ผู้นำต่างต้องการความยอมรับนับถือและความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความน่าเชื่อถือหรือการยอมรับนับถือ (Credibility) จะเกิดจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ใน 3 เรื่อง คือ

1. ความซื่อสัตย์ (Trust) ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดในตัวผู้นำ
2. ความรู้ความสามารถ (Competence) ในเรื่องต่างๆ
3. ความสามารถในการถ่ายทอด (Inspire) (Robbins , S.P., Coulter , M. 2003)

ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อว่าผู้นำมีความมั่นคง และมีความสามารถรวมทั้งคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

1. ความซื่อตรงและความมั่นคง (Integrity)
2. ทักษะด้านงานและคน (Competence)
3. ความสามารถในการคาดการณ์และพิจารณาณในการแก้ปัญหา(Consistency)
4. ความผูกพันในการปกป้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา (Loyalty)
5. รับฟังและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Openness)

## รูปแบบผู้นำในแต่ละวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยบุคคลให้เข้าใจองค์การ จะมีการพิจารณาการกระทำถึงการยอมรับและการไม่ยอมรับเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของพนักงานในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากความเชื่อภายในองค์การ แล้วมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ

การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลดีและช่วยผู้บริหารในการวางแผนต่างๆเพื่อมิให้ขัดต่อวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดีของพนักงานในองค์การ อย่างไรก็ตามผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยเวลาพอสมควรเช่นกัน ผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดแนวทาง ความเชื่อ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ และถ้ามีนโยบายให้พนักงานปฏิบัติตามทุกวัน ก็จะกลายเป็นบรรทัดฐาน (Norms) แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน แต่ผู้บริหารสามารถสื่อสารวัฒนธรรมองค์การได้โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น เรื่องบอกเล่า (Stories) สัญลักษณ์ (Symbols) งานฉลองครบรอบต่างๆ (Ceremonies) และคำขวัญ (Slogans) หรือหมายถึง ข้อสมมติ (Assumptions) ค่านิยม (Values) ประเพณี (Traditions) และพฤติกรรม (Behaviors) ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การ ประสิทธิภาพขององค์การหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อหน้าที่การจัดการในการวางแผนการจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และการควบคุม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2543:608)

ระดับของวัฒนธรรมมี 3 ระดับ คือ

1. ระดับทางกายภาพ เป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยินและรู้สึกได้
2. ค่านิยม เป็นมาตรฐานทางสังคมซึ่งจะบอกได้ว่าสิ่งใดถูกหรือผิด และแสดงออกอย่างรู้ตัว
3. ระดับฐานคติ เป็นสิ่งที่สมาชิกแสดงออกโดยไม่รู้ตัว เนื่องจากเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ยอมรับโดยไม่มีที่ตั้งคำถามหรือข้อสงสัย

องค์การแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิถีการดำเนินชีวิตในประวัติศาสตร์ และขนาดขององค์การ ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะสร้างแบบแผนประเพณี ซึ่งมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า ควรแสดงออกอย่างไร ในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การบริหารงาน บริหารคนในแต่ละองค์การแตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) (แปลและเรียบเรียงจาก Stephen P.R. และ Mary C. ,2003) การตัดสินใจดำเนินงาน หรือการกำหนดทิศทาง หรือวิธีการดำเนินงานของผู้บริหารองค์การต่างๆ อาจอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การไม่มากนักน้อย ในทุกหน้าที่การจัดการ เช่น

1. การวางแผน (Planning) การที่จะลงทุนหรือใช้กลยุทธ์ใด จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละฝ่ายอย่างไร จะต้องคำนึงถึงค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือมา
2. การจัดการองค์การ (Organizing) การแบ่งงาน การบังคับบัญชา การประเมินความดีความชอบ สวัสดิการต่างๆที่เคยปฏิบัติมา ล้วนส่งผลต่อการบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์
3. การนำ (Leading) การใช้ภาวะผู้นำแบบใดให้เหมาะสมกับองค์การที่มีวัฒนธรรมหรือค่านิยมมาตั้งแต่อดีต จะจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างไร จะสื่อสารอย่างไรภายในองค์การ ซึ่งบางอย่างอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สามารถแข่งขันได้
4. การควบคุม (Controlling) การวัดผลงาน การกำหนดมาตรฐาน และการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ควรทำแบบใด ใช้เครื่องมืออะไรในอดีต และจะสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้มากน้อยเพียงใด

ดังนั้นจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใด นอกจากจะต้องปรับตามสถานการณ์แล้ว ยังต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การ เพราะผู้นำต้องเป็นคนที่ไว้วางใจได้ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจว่าโรงเรียนสตรีเอกชนแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้งผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิกฤตการณ์ในประวัติศาสตร์ และขนาดของโรงเรียน ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ จะสร้างแบบแผน ประเพณี ซึ่งมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่าควรแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การบริหารงาน บริหารคนในแต่ละองค์การแตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียน

เพศกับความเป็นผู้นำ (Gender and Leadership)

ปัจจุบันมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญเพศกับภาวะผู้นำ ได้ข้อสังเกตมากมาย เช่น ผู้หญิงและผู้ชายมีรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำต่างกัน โดยที่ผู้หญิงมีความเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้บาร์มีและมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบ Transformational ทั้งกายและใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนเพศชายมักใช้อำนาจ เน้นการสั่งการและควบคุม ชอบใช้อำนาจตามหน้าที่

หรืออำนาจอย่างเป็นทางการ (Formal Position Authority) และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบ Transactional คือ ใช้การจูงใจโดยให้รางวัลและใช้การลงโทษ

งานวิจัยส่วนใหญ่ยืนยันว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของเพศชายและหญิงไม่แตกต่างกัน แต่การประเมินความพึงพอใจ ผู้นำเพศหญิงจะได้คะแนนสูงกว่า ซึ่งอาจเกิดจากโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันที่มีความยืดหยุ่น การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือ ความไว้วางใจ การประสานงานและทำงานแบบทีม ทำให้ผู้หญิงซึ่งมีทักษะการเจรจาต่อรองดีกว่า เพราะผู้หญิงไม่มุ่งแข่งขันเหมือนเพศชาย แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้หญิงเหมาะกับการเป็นผู้นำทุกสถานการณ์ เพราะเรื่องของเพศเป็นเพียงแนวโน้ม (Tendency) เท่านั้น

มีงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่ศึกษาเรื่องเพศกับความเป็นผู้นำ ได้แก่ ชุมพร แสงมณี (2540) ศึกษาบทบาทสตรีในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล: กรณีศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เกี่ยวกับบทบาทและขีดความสามารถในการบริหารงาน พบว่า ความสามารถในการบริหารงานของสตรีและบุรุษไม่มีข้อแตกต่าง และสตรีได้รับการยอมรับจากบุรุษในการบริหารงาน ส่วนอารีย์ ชินสุวรรณ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี พบว่า ผู้หญิงของใช้อำนาจอ้างอิงมากกว่าทุกรูปแบบอำนาจ ในขณะที่ การศึกษารูปแบบผู้นำของผู้หญิงทำงานในประเทศไทย: กรณีศึกษา จังหวัด เพชรบุรี ของ จรินทร์ พักประไพ (2543) พบว่า ผู้หญิงมีการใช้รูปแบบผู้นำมากกว่า 1 รูปแบบ โดยขึ้นกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และในการเลือกใช้รูปแบบผู้นำ ยังขึ้นกับ อายุ และระดับการศึกษา โดยที่อายุมากขึ้นจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่าเนื้องาน และพฤติกรรมจะเป็นแบบขึ้นนำมากขึ้น ผู้นำที่ระดับการศึกษาสูงจะมุ่งเน้นสัมพันธ์ ส่วนอายุงานจะสัมพันธ์กับระดับการศึกษา โดยการศึกษาที่สูงขึ้นจะทำให้ผู้นำใช้พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น นอกจากนี้ ตำแหน่งงานของผู้บริหารหญิง มีผลต่อการใช้พฤติกรรม โดยที่ผู้บริหารระดับต้น จะมุ่งงาน ส่วนผู้บริหารระดับกลางและสูง จะมุ่งสัมพันธ์และใช้การมีส่วนร่วม

ส่วนการศึกษาในประเด็นดังกล่าวของต่างประเทศ Eagly, A.H.(1992) สังเคราะห์งานวิจัย 50 เรื่อง เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นชายและหญิง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นหญิงจะมุ่งงานสูงกว่าผู้บริหารชาย ส่วนเรื่องของการเน้นคนหรือมุ่งสัมพันธ์ ไม่พบความแตกต่าง ในขณะที่ผู้หญิงจะใช้รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้ชายจะเป็นแบบเผด็จการ (Autocratic) และใช้การสั่งการ ส่วน Watt, R. (1996) ศึกษาครูใหญ่ที่เป็นสตรี ในประเทศอังกฤษ โดยสนใจถึงการบริหารแบบมืออาชีพ การใช้ภาวะผู้นำ กรณีศึกษา ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมสตรี 3 แห่ง ในระยะเวลา 7 ปี และ Boatwright ,K.J. (2000) ทำการศึกษาความพึงพอใจของลูกจ้างที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จาก 1009

ตัวอย่างใน 3 องค์การ พบว่า ผู้นำในอุดมคติที่พึงประสงค์ไม่มีการจำกัดว่าเพศใด แต่สนใจเรื่องของการมุ่งคน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน ในขณะที่ Karp, J.A. และ Banducci, S.A. (2000) พบว่าในขณะที่มีการลงคะแนนเพื่อเลือกผู้นำในสถานิติบัญญัติ ถ้าตัวเก็งเป็นเพศใด เช่น ถ้าตัวเก็งเป็นผู้หญิงก็จะได้คะแนนจากผู้หญิงด้วยกัน ตาม Gender identity hypothesis แต่ความแตกต่างยังขึ้นอยู่กับท้องถิ่นที่ศึกษา ได้แก่ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แคนาดา และอังกฤษ Collard, J.L. (2001) รายงานว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพศหญิงและชายใช้ภาวะผู้นำหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยศึกษาจากครูใหญ่ทั้งชายและหญิงจำนวน 400 คน ในวิดีโอเรีย ประเทศออสเตรเลีย ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวมีผลมาจาก การยอมรับและความเชื่อถือของครู ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและระบบค่านิยมของสถานศึกษา ในขณะที่ Oplaka, I. (2006) ศึกษาเกี่ยวกับผู้หญิงกับการเป็นผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนา พบว่ามีอุปสรรคสำหรับผู้หญิงในเรื่องความก้าวหน้าของอาชีพ เช่น ภาระทางครอบครัว การด้อยการศึกษาของสตรี ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นของเพศชาย รวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำแบบที่ใช้ได้ทั้งสองเพศ ในประเทศเหล่านี้ด้วย Mc Tavish, D. (2009) ศึกษาความเสมอภาคทางเพศกับภาวะผู้นำ ในภาคส่วนของการศึกษาในประเทศอังกฤษ พบว่าในยุคปัจจุบันหลังการปฏิรูปการศึกษาและมีการปรับให้มีความทันสมัยในองค์กร มีการแต่งตั้งผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารที่หลากหลาย ไม่ใช้วิธีการหรือรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับเฉพาะเพศชายเหมือนสมัยก่อน

ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดที่ได้มาวิเคราะห์ความเชื่อเกี่ยวกับเพศของผู้บริหารโรงเรียนสตรี เอกชนว่า จำเป็นหรือไม่ที่ควรเป็นเพศหญิง

### 1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

เนื่องจากโรงเรียนจัดเป็นระบบเปิด ต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งถือเป็นส่วนที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการบริหารโรงเรียน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่องค์การจะอยู่รอดและประสบความสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี จนบรรลุเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

จากการคาดการณ์แนวโน้มในทศวรรษหน้าของบริบทภายนอก ที่มีผลต่อการจัดการศึกษาไทย โดยวิเคราะห์เอกสารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2545 และ สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 รวมทั้งจากแนวคิดทฤษฎี ของ นักวิชาการต่างประเทศ โรงเรียนจัดเป็นองค์การที่เป็นระบบเปิด (Knezevich, 1984; Hoy and



Miskel, 1991) จึงมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารและการจัดการศึกษาต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารโรงเรียนในการตัดสินใจและดำเนินการ ถ้าผู้บริหารมีความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำ จะทำให้รับรู้และตระหนักถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลถึงโอกาสในการวางแผนสิ่งต่างๆในอนาคตเพื่อตั้งรับทัน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment) เป็นแรงผลักดันต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การ (Bovee et al. 1993:73) ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ได้แก่ การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ
2. สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การโดยตรง (Task Environment) ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง สภาพตลาดแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ร่วมลงทุน
3. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) ได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง คณะกรรมการบริหาร และวัฒนธรรมองค์การ

### 1.3.1 ปัจจัยภายใน

#### สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment)

สำหรับโรงเรียนสตรีเอกชน สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) ได้แก่ โครงสร้างการบริหาร ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งสมาคมนักเรียนเก่า สมาคมผู้ปกครอง คนชุมชนหรือท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ และวัฒนธรรมองค์การของแต่ละโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนสตรีเอกชนมีลักษณะเฉพาะที่ต่างจากโรงเรียนสหศึกษาและโรงเรียนรัฐบาล จึงทำให้โรงเรียนเหล่านี้มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานในลักษณะเฉพาะ ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ค่อนข้างแข็ง ที่ทำให้ตัวผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องคำนึงถึงในการใช้ภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารโรงเรียน

#### วัฒนธรรมองค์การ Organizational (or Corporate) Culture

ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใด นอกจากจะต้องปรับตามสถานการณ์แล้ว ยังต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย เพราะผู้นำต้องเป็นคนที่ไว้วางใจได้ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจว่าโรงเรียนสตรีเอกชนแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิถีการดำเนินชีวิต และขนาดของโรงเรียน ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะ



สร้างแบบแผน ประเพณี ซึ่งมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า ควรแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การบริหารงาน บริหารคนในแต่ละองค์การแตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียน

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึงเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของพนักงานในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากความเชื่อภายในองค์การ แล้วมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ซึ่งบางโรงเรียนอาจมาจากประวัติการก่อตั้งโรงเรียน บุคคลสำคัญของโรงเรียน ทำให้มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมน ตามรูปแบบวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลถึงรูปแบบการอบรมนักเรียนและการบริหารงานของโรงเรียนสตรีเอกชนในปัจจุบัน

### 1.3.2 ปัจจัยภายนอก

การบริหาร ในการบริหารโรงเรียนนั้น มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (planing) การจัดองค์การ (organizing) การจัดบุคลากร (staffing) การอำนวยการ (directing) และการควบคุม (controlling) ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอก (Braham, 1982; Campbell et al. 1983; Gorton, 1983) อันได้แก่ PEST คือ ปัจจัยทางด้านการเมืองการปกครอง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคม และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

จากรายงานการวิจัยเรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า ของสกศ. (2550) ได้คาดการณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อการจัดการศึกษาของไทย โดยแบ่งเป็น กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่มีแนวโน้มที่ค่อนข้างจะเกิดขึ้นได้มาก ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับแนวโน้มทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

กลุ่มปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนระดับต่ำ ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศใดก็ได้ เป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐ หรือภาวะผู้นำของประเทศว่าเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาเพียงใด สถานศึกษามีผู้นำที่สามารถที่จะบริหารเป็นภาวะผู้นำได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งจะแตกต่างกันไปแล้วแต่สถานการณ์

สกศ.(2550) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของไทย ไว้ในผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า แยกเป็นหมวดหมู่ดังนี้

#### 1. ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมโลกและสังคมไทย

##### 1.1 ปัจจัยด้านสังคมและประชากร

- สังคมเทคโนโลยีสารสนเทศ

- สังคมการแข่งขัน
- สังคมที่เกิดช่องว่าง
- สังคมที่อยู่ภายใต้กรอบมาตรฐานสากล
- สังคมที่เคารพในสิทธิมนุษยชน
- สังคมผู้สูงอายุ
- สังคมที่มุ่งสร้างเอกลักษณ์ของชุมชน
- สังคมที่แสวงหาการเติมเต็มทางจิตใจ

#### 1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการอุตสาหกรรม

- เศรษฐกิจเสรี
- เศรษฐกิจเครือข่าย
- เศรษฐกิจดิจิทัล
- เศรษฐกิจฐานความรู้
- เศรษฐกิจที่ไม่เป็นธรรมและเหลื่อมล้ำสูงขึ้น
- เศรษฐกิจที่พึ่งพาการส่งออก
- เศรษฐกิจที่พึ่งพาสถาปัตยกรรมเอเชียมากขึ้น
- เศรษฐกิจพอเพียง

#### 1.3 ปัจจัยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม

- อัตราการพัฒนา S&T ก้าวหน้ารวดเร็ว
- ทิศทางการพัฒนา S&T (ด้าน IT นานาเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ วัสดุศาสตร์)
- การพัฒนา S&T ที่ขัดต่อหลักคุณธรรมจริยธรรม
- การให้ความสำคัญกับทรัพย์สินทางปัญญาและสิทธิบัตร
- การเกิดวิกฤตธรรมชาติ
- การรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขและรักษาทรัพยากรแวดล้อม
- การค้นหาพลังงานทดแทน

#### 1.4 ปัจจัยด้านการเมืองการปกครอง

- การเมืองก้าวสู่ประชาธิปไตยมากขึ้น
- การเมืองที่คำนึงถึงอิทธิพลของกติการะหว่างประเทศ
- การเมืองที่อิทธิพลของภาคธุรกิจและบรรษัทข้ามชาติมีมากขึ้น
- การพยายามเพิ่มกลไกความคุ้มครองผลประโยชน์ของประเทศมากขึ้น
- การสิ้นคลอนความมั่นคงจากการก่อการร้าย

- การเมืองที่ทุจริตคอร์รัปชันมีแนวโน้มลดลง
- การเมืองที่ใช้แรงกดดัน

## 2. ปัจจัยด้านสถาบันการศึกษาไทย

- ระดับสถานศึกษา
- ประเภทของสถาบันการศึกษา
- ทรัพยากรของสถาบันการศึกษา
- ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษา
- การกำหนดทิศทางการวิสัยทัศน์สถาบันการศึกษา
- ผู้สอน

## 3. ปัจจัยด้านรัฐต่อการจัดการศึกษาไทยภายใต้สภาพโลกาภิวัตน์

- ภาวะผู้นำของผู้นำรัฐบาล
- การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การศึกษาชาติ
- การกำหนดจุดยืนและแนวทางปฏิบัติต่อการเปิดเสรีทางการศึกษา
- การนำสู่ภาคปฏิบัติ
- การประเมินติดตามผล
- การกำหนดกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- การเชื่อมโยงด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และทรัพยากรกับภาคีอื่น

จากรายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของไทย ของ สกศ.(2550) กล่าวถึง สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลด้านคุณธรรมจริยธรรมและกิจกรรมของเยาวชน เนื่องจากความรู้ที่ได้รับจากระบบการเรียนการสอนจากห้องเรียนเป็นความรู้ที่ไม่สามารถทำให้เด็กรู้เท่าทันต่อปัญหาที่วัยรุ่นต้องเผชิญในโลกปัจจุบัน ทำให้เด็กบางส่วนต้องออกไปแสวงหาความรู้นอกห้องเรียน ซึ่งอาจพบกับภาวะเสี่ยงที่มีผลเสียต่อตัวเด็ก สิ่งที่เห็นได้ชัด คือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงระบบการบริหารจัดการศึกษา ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสม ทั้งเรื่องของยุทธศาสตร์และนโยบายที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งเพื่อการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร

อีกส่วนหนึ่งของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน รวมถึงโรงเรียนสตรีเอกชน คือ กฎหมายและนโยบายของรัฐ ซึ่งกำหนดเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2550

สำหรับตัวกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ตั้งแต่ในส่วนของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุถึงโอกาสและความเท่าเทียมกัน ในการได้รับการศึกษา การกระจายอำนาจ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และจากกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยเฉพาะโรงเรียนสตรีเอกชน จะเห็นว่าในหมวดที่ 2 ส่วนที่ 1 มาตรา 30 และ มาตราที่ 31 มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน ทั้งในเรื่องของการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกสรร ส่วนมาตรา 31 เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ได้แก่

1. ออกระเบียบ และข้อบังคับต่างๆของโรงเรียนในระบบ
2. ให้ออกความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในระบบ
3. ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนในระบบด้านบุคลากร แผนงานงบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน
4. กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนในระบบ

และในส่วนที่ 8 จรรยา มรรยาท วินัย และหน้าที่ ในมาตรา 105 จรรยา มรรยาท วินัยและหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ ครูและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

สกศ.(2552). เสนอว่า ในการพัฒนาการศึกษาเอกชน ควรเร่งรัดการออกกฎหมายการศึกษาเอกชน ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาได้อย่างมีอิสระ คล่องตัว และมีคุณภาพ เพราะมีรายงานจากการศึกษาความเปลี่ยนแปลงต่างๆเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนในรอบ 100 ปีที่ผ่านมา ช่วงใดที่รัฐบาลให้การสนับสนุน การจัดการศึกษาของเอกชนก็จะเฟื่องฟู แต่บางระยะก็จะซบเซา เช่น ในช่วงปีพ.ศ. 2503 และหลังพ.ศ.2518 (วุฒิชัย มูลศิลป์, 2532)

ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการใช้ภาวะผู้นำทั้งการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ จุดประสงค์ของโรงเรียน การกำกับติดตาม ซึ่งงานในการบริหารโรงเรียนนั้น มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การจัดบุคลากร (staffing) การอำนวยการ (directing) และการควบคุม (controlling) Campbell and Gregg (1957) ;Smith and others (1961: 170) ;อุทัย บุญประเสริฐ (2540: 23-24); (Robbins and Coulter, 2007.); Koontz and

Wehrich (1990: 22-24) ;สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 10) และธงชัย สันติวงษ์ (2539: 75) ;Robbins และ Coulter (1996: 9-10) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538: 192)

ส่วนเรื่องของระบบการประกันภายใน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องกำกับติดตาม และเตรียมรับการประกันภายนอกนั้น อาจต้องใช้ความสามารถการคาดการณ์ร่วมด้วย นอกจากการสร้างแรงจูงใจและใช้ภาวะผู้นำให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้

#### การประกันคุณภาพภายนอก

ปัจจัยสำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งของกฎหมายการศึกษาที่มีผลทำให้สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานคือ การประกันคุณภาพภายนอก สถานศึกษาทุกขนาด ทุกโรงเรียน ทุกสังกัดทั่วประเทศจะต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) หรือเรียกย่อว่า สมศ.ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 81 กำหนดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ จึงได้มีการร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา ในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 49 ได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เรียกโดยย่อว่า "สมศ." มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 117 ตอนที่ 99ก เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2543 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 4 พฤศจิกายน 2543 โดยให้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ โดยให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

ในการประเมินนั้น สมศ.มีการกำหนดมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน 3 ด้านด้วยกัน คือ ด้านผู้เรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร โดยมีการกำหนดตัวบ่งชี้ไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้โรงเรียนถือปฏิบัติ

ในการประเมินภายนอกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร คือ มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตราฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งมีตัวบ่งชี้คือ

- มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ



- มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
- มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ
- มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

การประกันภายนอกจึงเป็นเหมือนกรอบแนวทางหนึ่งที่สถานศึกษาจำเป็นต้องปฏิบัติ โดยพิจารณาตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ เพื่อจัดทำกรประกันคุณภาพภายใน และรับการประเมินภายนอกจากสมศ. ซึ่งถ้าการประเมินมีคุณภาพและมีมาตรฐาน จะส่งผลถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาด้วย และจากข้อมูลในงานวิจัยหลายชิ้นได้ชี้ให้เห็นว่า ภาคเอกชนยังสามารถจัดการศึกษาได้มีคุณภาพสูงกว่าสถาบันของรัฐในภาพเฉลี่ย (สกศ.,2551)

การศึกษาเรื่อง แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เป็นการคาดการณ์ซึ่งผู้วิจัยกำหนดช่วงเวลา ปีพ.ศ.2554-2559 ให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาชาติ พ.ศ.2554-2559

แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2554-2559)

เป็นแผนระยะยาวที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรทางการศึกษา ที่เน้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา มีวัตถุประสงค์และแนวนโยบาย ดังนี้ (สกศ., 2551)

1. พัฒนาคอนอย่างรอบด้านและสมดุล นโยบาย (1) พัฒนาทุกคนให้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ (2) ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อผู้เรียน (3) ปลุกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (4) พัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน
2. สร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ นโยบาย (1) พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของคน (2) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (3) สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ความรู้ และการเรียนรู้
3. พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม นโยบาย (1) ส่งเสริมและสร้างสรรค์ทุนทางสังคมและวัฒนธรรม (2) จำกัด ลด ขจัดปัญหาทางโครงสร้างเพื่อความเป็นธรรมทางสังคม (3) พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (4) จัดระบบทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

จากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัย เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรีในช่วงเวลาดังกล่าว พบว่า



มีการวิเคราะห์ของสทศ.(2551) ในรายงานกรอบทิศทาง การพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2554-2559): ฉบับสรุป ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา มาใช้ร่วมกับเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง จึงได้ภาพรวมของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ดังนี้

#### 1. ด้านเศรษฐกิจ

- จะเปลี่ยนเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ มีการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ
- มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้มากขึ้น
- สภาพเศรษฐกิจมีความแปรปรวน

#### 2. ด้านสังคม

- เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร อัตราการเกิดลดลง
- แนวโน้มจะเกิดของสังคมผู้สูงอายุ ที่ต้องเตรียมเรื่องพัฒนาเรื่องสาธารณสุข
- มีการย้ายถิ่นแบบไร้พรมแดน เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม และปัญหาสังคมที่ซับซ้อน
- เกิดสังคมภูมิปัญญามากขึ้น ในลักษณะสังคมฐานความรู้

#### 3. การเมือง การปกครอง

- ประชาชนตื่นตัวในการเรียกร้องสิทธิเสรีภาพมากขึ้น ทั้งสิทธิมนุษยชน สิทธิสตรี
- การก่อการร้ายข้ามชาติทวีความรุนแรงขึ้น
- ต้องเร่งสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลในสังคม
- เร่งสร้างคุณธรรม จริยธรรม เสริมสร้างความสามัคคี เน้นการแก้ปัญหาด้วยวิธีสมานฉันท์
- การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และนโยบายการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบัน

#### 4. ด้านสิ่งแวดล้อม

- ผลกระทบจากปัญหาโลกร้อน การขยายตัวของสังคมเมือง
- วิฤตเรื่องพลังงาน และมลภาวะ
- ความหลากหลายทางชีวภาพ การเกิดโรคสายพันธุ์ใหม่
- เร่งปลูกจิตสำนึกการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม

#### 5. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

- พัฒนาการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- การศึกษาเพื่อรู้เท่าทันเทคโนโลยี
- เลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมกับชีวิตประจำวันและการพัฒนาประเทศ

สกศ. (2550) ได้เสนอแนวทางและการพัฒนาการศึกษาไทยในสภาพโลกาภิวัตน์ โดยใน ส่วนของแนวทางระดับสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สายสามัญ (เอกชน) โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ ได้แก่

1. ด้านระบบการศึกษา
2. ด้านการจัดการเรียนรู้
3. ด้านการบริหารและจัดการศึกษา
4. ด้านผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
5. ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

โดยที่เป้าหมายของภาคเอกชนส่วนใหญ่มีประเด็นการแข่งขันจัดการศึกษาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

#### ด้านการจัดการเรียนรู้

ต้องพัฒนาหลักสูตรให้ได้คุณภาพมาตรฐาน พัฒนาหลักสูตรที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะ ของสถานศึกษาให้โดดเด่น พัฒนาหลักสูตรการศึกษาร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ ที่มีชื่อเสียง พัฒนาหลักสูตรการศึกษานานาชาติที่มีคุณภาพ พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งพัฒนาทักษะการคิดมิติต่างๆที่ทันต่อโลก พัฒนาการเรียนการสอนที่พัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ควบคู่กับความรู้ทางวิชาการ พัฒนาเนื้อหาการสอนที่ร่วมสมัยและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการสอนด้านความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)

#### ด้านการบริหารและจัดการศึกษา

ต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และจุดเสี่ยงของโรงเรียนเพื่อกำหนด ทิศทางการจัดการศึกษา ที่สามารถอยู่รอด แข่งขันและพัฒนาคุณภาพ พัฒนาที่มุ่งคุณภาพหรือ ความแตกต่าง พัฒนาโดยซื้อต้นแบบ (franchise) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การรวมกลุ่ม เพื่อสร้างพลังในการต่อรอง การพัฒนาการศึกษาที่เรียนรู้ทางเครือข่ายสารสนเทศ การบริหารจัดการ ความรู้ การปรับกระบวนการทัศนในการทำงาน เน้นเชิงรุก เป็นพลวัตสูง ยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลง มุ่งทำงานที่เน้นประสิทธิภาพ

#### ด้านผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ใช้การคัดสรรและพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมืออาชีพจาก ภายนอกเข้าบริหาร การพัฒนาครูในทุกด้าน รวมทั้งส่งเสริมการทำวิจัยในการพัฒนาการเรียน การสอนและกิจกรรมเพื่อรองรับและเท่าทันโลก

ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

การพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการบริหารและการจัดการศึกษา พัฒนาให้ภาคีอื่นเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หรือร่วมแสดงความคิดเห็น

ข้อเสนอแนะจากสทศ. (2550) สำหรับสถานศึกษาเอกชนที่จะสามารถสร้างผลงาน (ผู้เรียน) และดำรงอยู่ได้อย่างถาวรในทศวรรษหน้า ควรลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังในเรื่องต่อไปนี้

1. จัดหรือกำหนดระบบบริหารจัดการและระบบงานให้คล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์แวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ โดยจะต้องมีสารสนเทศที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมเพียงพอ ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน วิกฤต และโอกาส ของสถานศึกษา และใช้แผนเชิงรุก เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ
2. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอในการที่จะนำองค์การสู่ความสำเร็จ เช่น การให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ทันสมัยเพิ่มขึ้น การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพและเอกลักษณ์ของสถานศึกษาให้โดดเด่น
4. สร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า สถานศึกษา อื่นๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

ส่วนด้านผู้บริหาร ต้องพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ความรู้เชิงตลาด โดยเฉพาะสถาบันการศึกษา เอกชน ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นเชิงธุรกิจ สร้างจุดขายให้สถาบัน ซึ่งอาจคัดเลือกผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกมาบริหาร (สทศ.,2550) นอกจากนี้ยังเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถาบันการศึกษาใน 5 ปีข้างหน้าว่า ต้องประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถาบันการศึกษาในด้านการมีภาวะผู้นำการกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การบริหารเชิงรุก และการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552): 73 -77 ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับข้อเสนอหลักการและแนวคิด การอุดหนุนการศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าจากข้อดีของสถานศึกษาเอกชน ได้แก่

1. การบริหารมีความคล่องตัวกว่า น่าจะมีประสิทธิภาพและต้นทุนถูกกว่า
2. ลดภาระค่าใช้จ่ายของรัฐ ในด้านการลงทุน
3. การจัดการศึกษาไม่ผูกขาดโดยรัฐหรือมีคู่แข่งทำให้มีการพัฒนาสถานศึกษาของรัฐ  
อย่าง ต่อเนื่อง

และจากการคาดการณ์ประชากรวัยเรียนในอนาคต (พ.ศ. 2548 - 2583) ซึ่งมีแนวโน้มที่ประชากรในวัยเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง รัฐควรลดการลงทุนในการจัดตั้งโรงเรียนของรัฐขึ้นใหม่ แต่อุดหนุนสถานศึกษาเอกชนในด้านค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม รวมทั้งมีการตรวจประเมินคุณภาพ เพื่อให้การอุดหนุนเป็นระยะ ระยะละ 5 ปี เพื่อเป็นหลักประกันด้านคุณภาพที่ไม่ต่ำกว่าสถานศึกษาของรัฐ

การศึกษาและการเรียนรู้ จากประเด็นสำคัญของเด็กและเยาวชนใน 10 ปีข้างหน้า

(จุฬารัตน์ มาเสถียรวงศ์, 2549: 128) ได้แก่

1. การศึกษาที่เน้นการสร้างวิถีคิดสำหรับเด็ก
2. ความรู้และการประยุกต์เรื่องสมอง
3. ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการดูแลพัฒนาเด็กของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. เด็กขาดเป้าหมายการศึกษาในอนาคต
5. ความรู้ของเด็กและความรู้ของผู้ใหญ่ (การเรียนรู้ร่วมกัน)

ส่วนกระบวนการทัศน์การศึกษาที่พึงประสงค์ คือ การศึกษาแบบองค์รวม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืน การจัดการศึกษาต้องมีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ และการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

#### 1.4 มุมมองการบริหารการจัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm)

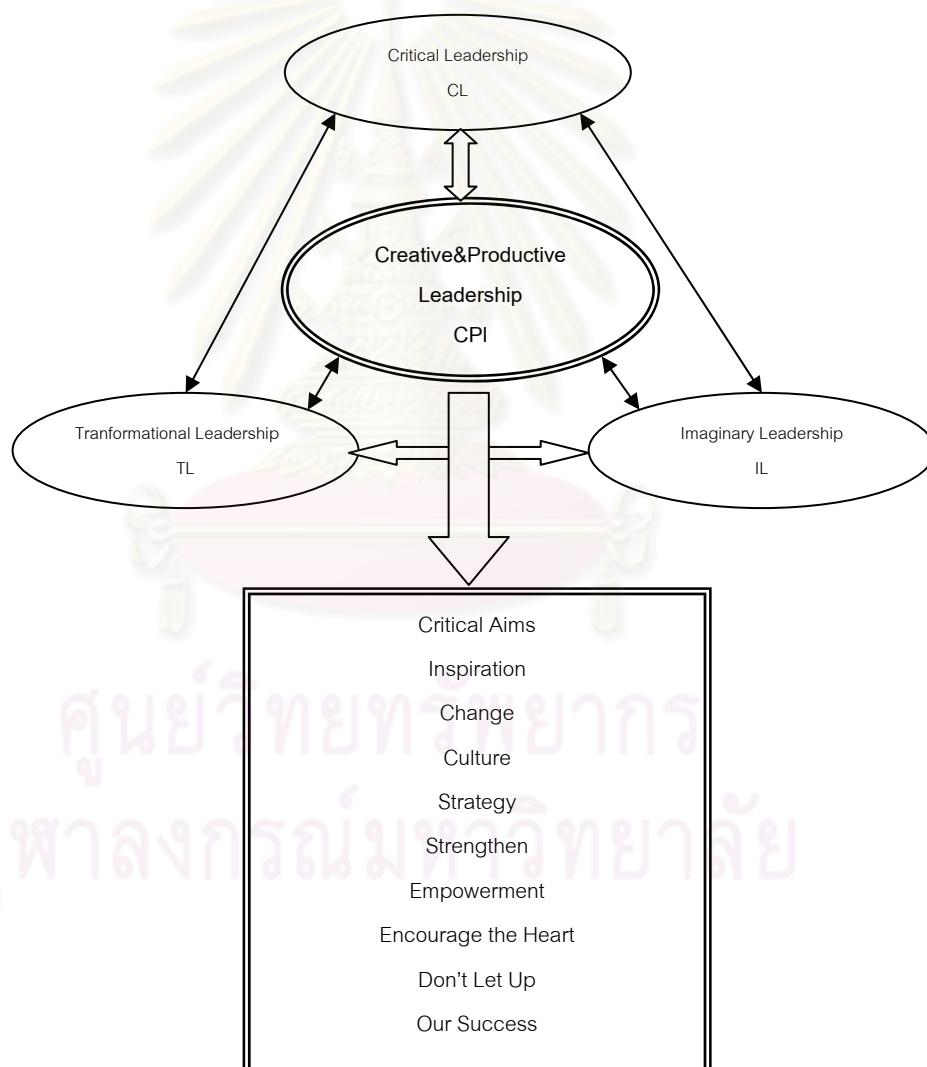
จากที่มาและความสำคัญของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสนใจผลของการเปลี่ยนแปลงยุคหลังโลกาภิวัตน์ และสภาพของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนที่จำเป็นต้องสร้างคุณธรรมเอกลักษณ์ของความเป็นไทยให้กับเยาวชนไทยควบคู่กับวิชาการ สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนการสอนและการอบรมนักเรียนของโรงเรียนสตรีเอกชน

มีการศึกษาในเรื่องที่มีความสอดคล้องกับสภาพดังกล่าว ซึ่งเป็นมุมมองการบริหารจัดการการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าจากช่วงทศวรรษที่ผ่านมา กระบวนทัศน์ในเชิงโลกาภิวัตน์ไม่พอดคล้องกับโลกปัจจุบัน เพราะมีปัญหาตามมามากมาย ทั้งด้านเศรษฐกิจ ปัญหาของคนในสังคม จึงควรคิดกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการจัดการศึกษา การมองต้องมองแบบ Looking Beyond Globalization คือไกลกว่าโลกาภิวัตน์ ความคิด Knowledge-Base Society ต้องมองเชิง Post-Knowledge Based ที่จะสร้างองค์ความรู้และใช้องค์ความรู้ให้สอดคล้องกับสังคมไทยอย่างไร ส่วน Networking ต้องเป็นความร่วมมือในระดับที่ใกล้เคียงกัน ช่วยเหลือกันได้ ไม่ใช่แบบที่ต้องพึ่งผู้อื่นตลอดเวลา การมองอนาคตในเรื่อง Good Governance ต้องชัดเจนขึ้น โดยเน้นเรื่องจิตสำนึกที่ถูกต้อง และ

Decentralization ต้องสร้างความสามารถในชุมชน หรือ Empowerment ก่อนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง การคิดนอกกรอบก็ไม่เพียงพอถ้าไม่เข้าใจสังคมและสภาพแวดล้อม

จากการที่พูดถึงภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อาจไม่มีภาพที่ชัดเจนว่าเปลี่ยนแปลงไปเพื่ออะไร แต่ต้องประกอบด้วย Visionary หรือ Imaginary Leadership ซึ่งก็อาจถูกตีกรอบภายใต้สังคมขณะนั้น หรือแม้แต่ในอนาคต ดังนั้นผู้นำรุ่นใหม่ต้องคิดวิเคราะห์ให้มาก และเมื่อวิเคราะห์แล้วต้องสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะออกมาเป็นภาวะผู้นำใหม่ New Leadership ตาม (Creative and Productive Leadership: CPL Model) (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวคิดจากกระบวนทัศน์เก่ามาเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ ดังแผนภาพ

CPL Model of Leadership



แผนภาพที่ 2.2: แสดงรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะ CPL

ที่มา : ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553



กระบวนทัศน์เก่า		กระบวนทัศน์ใหม่
Globalization	→	Looking Beyond Globalization
Knowledge-Based	→	Post Knowledge-Based
Network	→	New network
Current Issues	→	Foresight
Good Governance	→	Consciousness
Decentralization	→	Empowerment
Individual	→	Relative
Out of the box	→	Contextualization

แผนภาพที่ 2.3: แสดงการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนทัศน์ใหม่หลังยุคโลกาภิวัตน์  
(ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553)

## 2.แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยอนาคต

เนื่องจากการศึกษาเรื่อง แนวโน้มภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เป็นการคาดการณ์อนาคต คือ ในช่วงปีพ.ศ.2554-2559 จำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีวิจัยหลายเทคนิค ประกอบกัน ซึ่งเทคนิคที่สำคัญวิธีการหนึ่ง ได้แก่ การวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคต มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Futures Research หมายถึง แนวคิด กระบวนการและระเบียบวิธีที่ใช้ในการสำรวจ ศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตเกี่ยวกับ เรื่องที่ทำการศึกษาทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ หาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์เกิดขึ้น และป้องกันหรือกำจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป ระเบียบวิธี (methodology) ของการวิจัยอนาคต เป็นการศึกษาที่ไม่ได้เน้นข้อเท็จจริง(Fact) เหมือนงานวิจัยทั่วไป แต่เป็นวิธีการศึกษาแนวโน้มและสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือ แนวโน้มที่มากที่สุดที่เป็นไปได้ ทางเลือกหลายทางที่เป็นไปได้ แนวโน้มที่เป็นทางเลือกที่เป็นไปได้ ทั้งหมด

Glenn (1999) ได้กล่าวถึงวิธีวิทยาการวิจัยอนาคตว่าเป็นการสำรวจ สร้าง ทดสอบ วิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้หรือปรารถนาจะให้เกิด และนำวิสัยทัศน์เชิงอนาคตมาใช้ในการกำหนด นโยบาย ยุทธวิธี แผนงานที่ต้องการให้เกิดมามีโอกาสจะเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งเป็นการศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่คิดว่าจะเกิดโดยศาสตร์พหุสาขาวิชามาช่วยทำนายคาดการณ์ โดยมีเป้าหมายใน



การช่วยการตัดสินใจได้ดีขึ้น ช่วยพัฒนาหน่วยงาน/องค์การให้อยู่รอดได้ในโลกอนาคต  
 ดังนั้นลักษณะสำคัญ คือ เป็นการวิจัยที่เน้นการตัดสินใจเป็นสำคัญ (decision-centered) และ  
 ยังเป็นการวิจัยที่ให้ความสำคัญกับประเด็นคำถามที่สนใจศึกษา

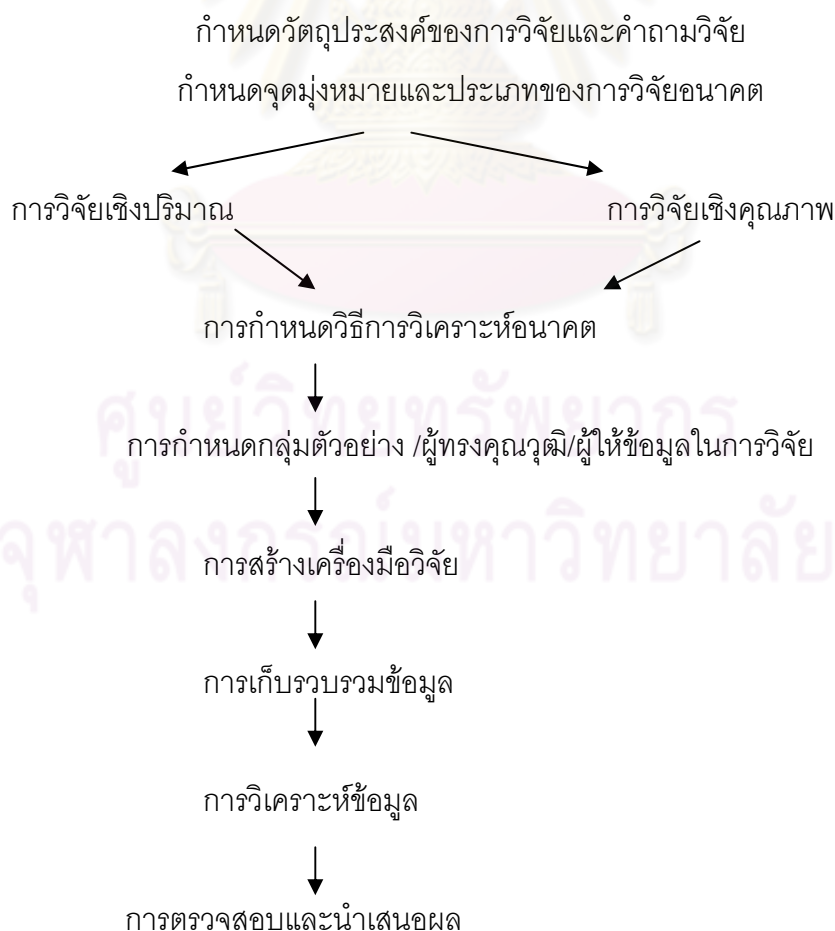
ประเภทการวิจัยอนาคต

จำแนกตามวิธีการวิจัย แบ่งเป็น วิจัยเชิงปริมาณ - วิจัยเชิงคุณภาพ

จำแนกตามจุดมุ่งหมายการวิจัย แบ่งเป็น

1. วิจัยตามจุดมุ่งหมายด้านปทัสถาน (normative purpose) : ให้ความสำคัญกับ  
 ภาพอนาคตที่ประชากร(norm) ต้องการให้เกิด เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi  
 technique)
2. วิจัยตามจุดมุ่งหมายด้านสำรวจ (exploratory purpose) : ให้ความสำคัญกับ  
 ภาพอนาคตที่นักวิจัยต้องการศึกษาว่า มีโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นมากน้อย  
 เพียงใด

ขั้นตอนการวิจัยอนาคต



## แผนภาพที่ 2.4: แสดงขั้นตอนการวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตมีหลายวิธี แต่ละวิธีก็มีระเบียบวิธีวิจัยที่แตกต่างกันออกไป การเลือกว่าจะใช้วิธีวิจัยแบบใดจึงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เงื่อนไข และข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551)

### ประโยชน์ของการวิจัยอนาคต

1. ให้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตที่จะนำมาใช้ประกอบกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และการวางแผน
2. ช่วยเตรียมมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่ติดอยู่กับปัญหาในอดีตและปัจจุบัน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2533 : 86 – 87)

### การวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)

EDFR เป็นคำย่อมาจาก Ethnographic Delphi Futures Research เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นโดย จุมพล พูลภัทรชีวิน (2530) ซึ่งเป็นการประยุกต์ระหว่างวิธีวิทยาการวิจัยอนาคตสองเทคนิคเข้าด้วยกัน ในปี พ.ศ. 2522 และได้รับการตีพิมพ์ใน Journal of Cultural and Educational Futures, Vol. 2, No.4, 1982 : PP. 11 – 19. คือ นำเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) กับเทคนิคเดลฟาย (Deiphi) ซึ่งผู้พัฒนาพบจุดต่อและจุดเด่นในแต่ละเทคนิควิธี การวิจัยแบบ EDFR ประกอบด้วยวิธีการแบบ EDF กับวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการที่ไม่ต้องลงทุนมากเหมาะกับประเทศกำลังพัฒนา เป็นเทคนิคที่สามารถประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางทั้งการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจหาวิธีการแก้ปัญหา การใช้ข้อเท็จจริงในอดีตมาแก้ปัญหาอนาคตฯลฯ (เป็นการสร้างภาพอนาคตจากฉันทามติของคณะผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เดลฟาย อาจใช้การสัมภาษณ์ หรือใช้แบบสอบถามก็ได้ ซึ่งการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความสำคัญมาก เพราะจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญจริงๆจึงจะได้ผลเป็นที่เชื่อถือและนำไปใช้ประโยชน์ได้

รูปแบบต่างๆของ EDFR มีหลายรูปแบบ ซึ่งคงปรัชญาพื้นฐานเดิม ขึ้นกับ จุดมุ่งหมายของงานวิจัย งบประมาณ และเวลา (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548)

แบบที่ 1 ทำตามขั้นตอนปกติ คือ สัมภาษณ์ และทำแบบสอบถาม 2-3 รอบโดยจุดมุ่งหมายของจำนวนรอบ เพื่อกรองการคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ถ้ามีความสอดคล้องและครอบคลุมจุดมุ่งหมายของงานวิจัยก็หยุดได้

แบบที่ 2 แบบ mini EDFR ทำการสัมภาษณ์และส่งแบบสอบถามเพียงรอบเดียว โดยส่งข้อมูลสถิติย้อนกลับ (statistical feedback) ให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในรอบที่ 2

แบบที่ 3 EDFR เต็มรูป แต่ปรับแบบสอบถามในรอบที่ 3 ให้สั้นลง โดยเลือกแนวโน้มเฉพาะที่มีโอกาสสูงตามที่ผู้วิจัยกำหนด

การวิจัยอนาคตแบบ EDFR เป็นวิธีที่มีความยืดหยุ่นสูง ภายใต้ระบบและเน้นองค์รวมนอกจากนั้นจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตไม่ใช่มุ่งการทำนายที่ถูกต้อง จึงต่างจากการวิจัยทั่วไปในเรื่องของความตรงกับความเที่ยง (validity กับ reliability)

สไตล ฆนะรัตน์ (2544) ได้ทำการศึกษางานวิจัยที่ใช้เทคนิค EDFR ที่พบในประเทศไทย ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2529-2543 และสัมภาษณ์นักวิจัยที่เคยใช้เทคนิค EDFR มาแล้ว ได้ข้อค้นพบว่า เหตุผลของการนำเทคนิค EDFR ไปใช้ในงานวิจัย สรุปได้เป็น 4 ประการ คือ (1) นักวิจัยต้องการได้วิธีพยากรณ์วิจัยเชิงอนาคตที่ใหม่ (2) นักวิจัยศึกษาด้วยตัวเองแล้วพบว่าเทคนิค EDFR มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของตนมากที่สุด (3) นักวิจัยศึกษาด้วยตนเอง พบจุดอ่อนของเทคนิค Delphi และ EFR และเชื่อว่าเทคนิค EDFR ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาสามารถแก้ไขจุดอ่อนของเทคนิคทั้งสองได้ (4) นักวิจัยได้เรียนหรือเข้ารับการอบรมสัมมนากับผู้พัฒนาเทคนิค EDFR คือ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน และการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่จะให้ผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ส่วนข้อเสนอแนะในการใช้เทคนิค EDFR คือ การวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ที่สำคัญคือมีการเตรียมตัวผู้วิจัยและผู้เชี่ยวชาญก่อนการเก็บข้อมูล

ในการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยอนาคตแบบ EDFR เนื่องจากเป็นเทคนิคที่มีความยืดหยุ่นในระเบียบวิธีวิจัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่หลากหลายรูปแบบ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551:1-2) เพราะสิ่งที่จะศึกษา คือ แนวโน้มภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคตศึกษา ในปีพ.ศ. 2554-2559 ซึ่งในการเลือกเทคนิควิธีวิจัยอนาคตนั้น พบว่าเทคนิค EDFR เหมาะสมที่สุด EDFR เป็นทั้งเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ คือเป็นทั้ง research methodology และเป็นทั้ง education process หรือเป็นทั้ง communication process ระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ(จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548: 19-29) เพราะได้ผสมผสานและรวมเอาข้อดีของสองเทคนิคที่เป็นที่นิยมไว้ด้วยกัน เนื่องจากรูปแบบเดิมของเทคนิคเดลฟายและ EFR ยังไม่สามารถตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายและความเชื่อบางประการของการวิจัยอนาคต ในขณะที่เทคนิค EDFR ได้เสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนของทั้งสองเทคนิควิธีวิจัย ตั้งแต่การเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แบบเฉพาะเจาะจง คือใช้ผู้เชี่ยวชาญในด้านที่จะศึกษาจริงๆเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และมีการนัดผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้า

เพื่อเปิดโอกาสให้เตรียมตัวในการให้ข้อมูลที่ต้องการ ในการสัมภาษณ์ก็มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัย ส่วนในการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ทางสถิติและสังเคราะห์ เพื่อสร้างเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย จะให้ความน่าเชื่อถือทางสถิติการนำเสนอ การสร้างเครื่องมือจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจึงมีทั้งด้านความถูกต้องน่าเชื่อถือของเนื้อหา รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยก็ถูกกลั่นกรองโดยผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ พร้อมทั้งมีค่าสถิติยืนยันทำให้ผลการวิจัยที่น่าเชื่อถือ

### 3.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับด้านบริหารการศึกษาได้ให้ข้อคิดและแนวทางดำเนินการวิจัยหลายประการ เช่น Schoenfield (1990a, 1990b) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญและท้าทายอย่างยิ่งสำหรับนักวิจัยทางด้านบริหารการศึกษา คือ การเรียนรู้ที่จะเลือกปัญหาที่ยากและมีความหมาย แต่ก็มีหนทางของความสำเร็จที่รออยู่ ในขณะที่ไปแย้งกับที่ข้อคิดที่ว่า งานวิจัยในสาขาบริหารการศึกษา ควรชัดเจนในเรื่อง จำแนกความแตกต่าง การวิเคราะห์ รวมทั้งการแก้ปัญหาทางด้านการศึกษางานวิจัยทางด้านการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับ ควรจะมีความลึกซึ้ง มีรายละเอียดครบ ครอบคลุมเหตุผลและข้อเท็จจริง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่นำไปปฏิบัติสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในกรณีที่มีทางเลือก หรือแม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่ต้องเผชิญ (Kennedy, 1997)

อย่างไรก็ดีในการบริหารจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องกลยุทธ์ และการทำงานวิจัยทางด้านนี้ก็มีข้อคิดที่ได้จากนักวิชาการ ได้แก่ Ketchen, D.J., Bergh, D.D. (2004) ได้กล่าวเกี่ยวกับงานวิจัย การบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าต้องอาศัยความรอบรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับวิธีวิทยาการวิจัย ความรู้และคำแนะนำจากนักวิจัยทั้งนอกและในวงการบริการเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มที่จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อน เนื่องจากแหล่งข้อมูลในสายนี้มีน้อยมาก Ketchen, D.J., Bergh, D.D. (2006) เขียนเกี่ยวกับการทำงานวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในกรอบของวิธีวิทยาการวิจัย ภายใต้ภาวะของการเปลี่ยนแปลง โดยกล่าวถึง 4 หัวข้อหลักที่พบในงานวิจัย ได้แก่ ความมั่นคงของสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปงานวิจัยจะมุ่งเน้นที่

1. อะไรที่ทำให้ผลของงานวิจัยปรากฏเช่นนั้น
2. สภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร และงานวิจัยในอนาคตควรมีแนวทางอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับบริบทนั้น
3. นักวิจัยจะจัดการอย่างไรให้ดีที่สุด สำหรับวิธีวิจัยเฉพาะ
4. การวัดการวิเคราะห์ควรทำในบริบทเฉพาะหรือในสถานการณ์ทั่วไป





พิทักษ์ จังหวัด จันทบุรี ของ ภาวินี กำไล (2548) ซึ่งการศึกษาจะให้ภาพกว้างๆของการบริหารโรงเรียนเอกชนในด้านต่างๆ หรือภาพรวมของการบริหารในสายตาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

### 3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

มีงานวิจัยในต่างประเทศที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อสัมฤทธิ์นักเรียน ซึ่งเป็นผลมาจากการทำให้เกิดความร่วมมือของครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่

Walters, T. และคณะ (2003) ที่มงานซึ่งเป็นนักวิชาการ ของ McREL ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่องของผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอันเป็นผลเนื่องมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. โดยสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับผลของการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในช่วงระยะเวลา 30 ปี ประกอบด้วยงานวิจัย 70 ชิ้น จากกลุ่มตัวอย่าง 2,894 โรงเรียน นักเรียนประมาณ 1.1 ล้านคน และครู 14,000 คน ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

Bradon, C.D. (2008) ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา โดยสำรวจทั้งในเมืองและรอบนอกตัวเมือง ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40 โรงเรียน ครูใหญ่ 200 คน พิจารณาจากการที่ผู้บริหารนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในโรงเรียน และการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่าการที่โรงเรียนได้รับการประเมินผ่านมาตรฐานของรัฐและเป็นที่ยอมรับของสังคม ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะบริหารจัดการให้เกิดสิ่งต่างๆ ทั้งพฤติกรรมของครูโรงเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน รวมถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Leithwood, K., Wahlstrom, K.L. (2008a) และ (2008b) ที่แสดงให้เห็นผลรวมไปถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู นอกเหนือจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้หลักฐานจากงานวิจัยระยะยาว 5 ปีของมูลินี Wallace ที่เริ่มศึกษาตั้งแต่เดือนธันวาคม 2004 เกี่ยวกับผลสำเร็จของภาวะผู้นำทางด้านการศึกษาทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับรัฐในสหรัฐอเมริกา ที่มีผลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการการสำรวจ สัมภาษณ์ครู ผู้บริหารโรงเรียน และพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จำนวน 180 โรงเรียน รวมทั้งแสดงให้เห็นว่า ถ้าครูมีความศรัทธาในตัวผู้บริหาร กระบวนการต่างๆก็จะเกิดประสิทธิภาพสูง ทั้งการบริหารจัดการ



การจัดการเรียนการสอน ซึ่งสรุปว่าตัวผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพล ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

Grubb, W.N. (2006) ทำการศึกษาโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา จำนวน 10 แห่งที่กำลังอยู่ระหว่างการตัดสินใจปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารโรงเรียน เนื่องมาจากการประเมินและการวัดความสำเร็จของโรงเรียน ทำให้เกิดการเรียกร้องในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แต่ภาระงานที่มากในการบริหารโรงเรียน จึงเกิดทางเลือกในการใช้ครูใหญ่มากกว่า 1 คน คือ บางโรงเรียนมีครูใหญ่ 2-3 คน และมีการหมุนเวียนครูในโรงเรียนมาทำหน้าที่ครูใหญ่ ผลที่ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารกับทั้งครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่อย่างชัดเจน

Scribner, J.P. et al (2007) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่มและความร่วมมือของครู ในการที่มีภาวะผู้นำของครูในหลายระดับ พบว่าการทำงานที่มีภาวะผู้นำในหลายระดับหรือการกระจายอำนาจในโรงเรียน ซึ่งเกิดจากโครงสร้างที่ยืดหยุ่นนั้น ทำให้เกิดผลดีในการเกิดความร่วมมือ ผลักดันให้กลุ่มเกิดพลังในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ความคิด รวมถึงวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา เช่นเดียวกับ Eyvind, E. (2008) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน ในหัวข้อ Toward a Theory of Mutual Dependency between School Administrators and Teachers: Bargaining Theory as Research Heuristic. ซึ่งผลการศึกษานี้เป็นการวิจัยอนาคตเพื่อแสวงหาวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากพบว่าทั้งครูและผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน จากกรณีศึกษาการจัดโรงเรียนแห่งอนาคตในประเทศนอร์เวย์เป็นระยะเวลา 5 ปี

Wahlstrom, K.L. (2008) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู และระหว่างครูด้วยกัน ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของครู เนื่องจากพิสูจน์ได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แต่ยังไม่ทราบว่าเกิดจากปัจจัยใด โดยรวบรวมจากการศึกษา 4,165 เรื่องในสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับปฏิบัติการตอบสนองของครูในประเด็นดังกล่าว พบว่า เกี่ยวข้องกับปัจจัยในตัวผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ การได้รับความศรัทธา พฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะ และการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ยังมีบางเรื่องที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษา เช่น Riechl, C. et al.(2000) ได้ทำการสำรวจและรวบรวมความรู้หลักที่จำเป็นสำหรับนักศึกษาสาขาวิชาบริหารการศึกษา ระดับดุษฎีบัณฑิต ที่ผู้กำหนดหลักสูตรของสถานศึกษาจะต้องกำหนดไว้ในหลักสูตร พบว่านอกเหนือจากการเรียนวิชาบริหารการศึกษาแล้ว นักศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาบริหารการศึกษาในอนาคตจะต้องได้รับการฝึกให้คิดเป็น

มีความสามารถในการค้นหาความจริง มีเหตุผล มีวิจารณ์ญาณ มีความสามารถในการเขียน การพูด การสื่อสาร และการเจรจาในสถานการณ์ต่างๆที่หลากหลาย ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ไม่ใช่ ชำนาญเฉพาะการวิจัย แต่ต้องชำนาญใน ชีวิตจริง

Fletcher, L.H. (2008): 435-436. วิจารณ์งานของ Lumby, J., Coleman, M.,2007. เรื่อง Leadership and diversity ที่เขียนเกี่ยวกับคุณลักษณะหลากหลายที่พบในผู้นำ ซึ่งนอกจาก จะนำมาพิจารณาแล้วยังเสนอการฝึกด้วย โดยใช้หลักฐานอ้างอิงจากงานวิจัยจำนวนมากใน สหราชอาณาจักร ซึ่งจะเป็นประโยชน์มากสำหรับด้านการศึกษา

ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจในเรื่องของความหลากหลาย (Diversity) ต้องเข้าใจถึงความ แตกต่างของบุคคล เนื่องจากฐานะของผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน การจัดการศึกษา รวมทั้ง ความสัมพันธ์ที่มีกับนักเรียน ซึ่งสืบเนื่องมาจากหลายสิ่ง ไม่ว่าจะเป็นคุณธรรมจริยธรรม หรือ แม้กระทั่งการตัดสินใจด้วยอารมณ์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และระหว่างผู้นำกับ ผู้ตาม ได้แก่ เพศ สถานะทางสังคม เชื้อชาติและสีผิว ทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำต้องคำนึงถึงเรื่อง วัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อให้ได้รูปแบบที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน ซึ่งจะต้องได้ผู้นำที่พร้อมก้าวไป ข้างหน้า เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในประเทศไทยก็มีผู้ศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาดังกล่าว ได้แก่ เบญจพร แก้วมีศรี (2546) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม 40 คุณลักษณะ ที่สามารถจัดเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ด้านความรู้ทางการบริหาร และด้านสมรรถนะด้านการบริหาร (ซึ่งประกอบด้วย การบริหารงาน การบริหารคน ละการบริหารเทคโนโลยี) มีการศึกษาการนำเสนอ แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบคุณลักษณะ จำนวน 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้าน คุณธรรมและจริยธรรม 5) ด้านบุคลิกภาพ การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่ามีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์อยู่ในพิสัย ต่ำถึงพิสัยกลาง ควรมีการพัฒนาพฤติกรรมอันเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ พิสัยสมบูรณ์ 8 องค์ประกอบ จาก 9 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี (IA)
2. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี (IB)
3. การดลบันดาลใจ (IM)
4. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (IS)

5. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (IC)
6. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)
7. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (MA)
8. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (MP)
9. การบริหารงานแบบเสรีนิยม (LF)

งานวิจัยของ สมบูรณ์ ศิริธรรมิทธิ (2547) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบดี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มี 48 คุณลักษณะ ซึ่งจัดเป็นกลุ่มคุณลักษณะผู้นำได้ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม

เนาวรัตน์ แก้วสว่าง (2547) ศึกษาแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอ ัญบุรี จังหวัดปทุมธานี พบว่า ส่วนมากผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบอื่นๆ รองลงมาเป็นแบบมุ่งความสำเร็จ แบบบงการ และแบบให้การสนับสนุน ตามลำดับ ส่วนทักษะการบริหารแต่ละด้าน ใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดมากที่สุด รองลงมาเป็นทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางเทคนิคตามลำดับ

จะเห็นว่าทั้งงานวิจัยของไทยและต่างประเทศ มีผลที่ยืนยันถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและสถานศึกษา ซึ่งมีหลายงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น Walters, T. และคณะ (2003) Scribner, J.P. et al (2007), Bradon, C.D. (2008), Leithwood, K., Wahlstrom, K.L. (2008a) และ (2008b) Eyvind, E. (2008) งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เช่น Fletcher, L.H. (2008): 435-436. เบญจพร แก้วมีศรี (2546) และ สมบูรณ์ ศิริธรรมิทธิ (2547) ซึ่งผลการทั้งหมดนี้สามารถนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ผลการศึกษาคั้งนี้

### 3.4 งานวิจัยเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการบริหารโรงเรียน

จากกรอบแนวคิดในการวิจัย ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารโรงเรียน คือ วัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใด นอกจากจะต้องปรับตามสถานการณ์แล้ว ยังต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย เพราะผู้นำต้องเป็นคนที่ไว้วางใจได้ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจว่าโรงเรียนสตรีเอกชนแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้งผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิฤตการณ์ในประวัติศาสตร์ และขนาดของโรงเรียน ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้

จะสร้างแบบแผน ประเพณี ซึ่งมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า ควรแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การบริหารงาน บริหารคนในแต่ละองค์การ แตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียน

Walters, T. et al (2003) ได้นำเอาการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การมาเป็นส่วนหนึ่งใน พิจารณาข้อปฏิบัติและหน้าที่รับผิดชอบ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพนั้น ไม่ใช่เพียงแต่มีความรู้ ว่าควรทำอะไร ที่ไหน เมื่อไรเท่านั้น แต่ยังคงต้องเข้าใจ ความสมดุลระหว่างการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ต้องธำรงรักษาวัฒนธรรม ค่านิยม ปทัสถานที่ดีงามไว้ด้วย ซึ่งส่วนนี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจในกรณีศึกษาของโรงเรียนราชินีที่ ผู้บริหารได้เลือกธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การที่ดีไว้ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง (ยุพาภรณ์ แฉ่งเจนกิจ, 2530)

Smith, A.L. (2006) ทำการวิจัย เรื่อง A Study of the Relationship Between School Culture and Standardized Test Scores โดยทำการศึกษาจากโรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาในรัฐอริโซนา สหรัฐอเมริกา พบว่าผลคะแนนทดสอบมาตรฐานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Senge et al.(2000) ที่กล่าวว่า มีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนสอบมาตรฐานของนักเรียน ได้แก่ ความอึดอัดขัดสน ความล่าช้าและโอกาสทางการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และ วัฒนธรรมโรงเรียน

งานวิจัยหลายเรื่องในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปตรงกับเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนว่า สิ่งที่เป็นปัจจัย คือ ความยากจน ทรัพยากรทางการศึกษา คุณภาพครู ประเด็นเกี่ยวกับเรื่องของ ภาษาที่ใช้และภาษาที่ 2 ในการเรียน ซึ่งถือเป็นเรื่องของวัฒนธรรมทั้งสิ้นสอดคล้องกับการรายงาน ของ Foster, L.(2005) ที่ทำการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา ในชุมชนแอฟริกัน-อเมริกา ต้องคำนึงถึง เรื่องของวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่น นอกเหนือจากการยกระดับคุณภาพชีวิตของคน การให้ความสำคัญกับคนและองค์กร นอกจากนี้ Loius, K.S. et al (2008) รายงานถึงงานวิจัยที่ยืนยันว่า การวางแผนนโยบายเพื่อจะพัฒนาโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของแต่ละรัฐ แต่ละท้องถิ่น เนื่องจาก เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่มีความแตกต่างกัน ก่อนที่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำหรือกำหนดวิสัยทัศน์ให้ สอดคล้องกับแต่ละบริบท

งานวิจัยในประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมองค์การ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรม องค์การส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหาร รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาเช่นเดียวกับงานวิจัย ของต่างประเทศ ได้แก่ งานวิจัยที่เกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมโรงเรียน เช่น งานวิจัยของ อัจฉรา



สุวรรณ (2537) เรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 งานวิจัยของ วิไลไม้แก้ว (2538) เรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนและแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา งานวิจัยของ ละเอียด นาคชัยเนรมิต (2538) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดภูเก็ต ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความรู้สึกผูกพันกับองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว ของชาติ วีระยุทธศิลป์ (2542) และ อมรรัตน์ โพธิตาปะนะ (2543) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ในกรุงเทพมหานคร ส่วนบรรเจิด อยู่ยืนยง (2544) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนที่ศึกษา คือ ปัจจัยด้านด้านคุณภาพ การบูรณาการ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ การยอมรับและความหลากหลายของบุคลากร พิมพ์ภัคดี ปลั่งสมบูรณ์ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา มาลี ควรคำนึง (2545) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2540) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม และศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแข็งและอ่อน ที่สรุปให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีทั้งส่วนที่เอื้อต่อการพัฒนาละส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร

งานวิจัยบางส่วนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน เช่น พร ภิศก (2546) แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การ และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ เรื่อง วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ส่วนชานา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546) ศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ เปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การกับปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ งานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ ศิริรัตน์ ชำนาญณรงค์ศักดิ์ (2547) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Facilitator, Mentor, Innovator และ Broker Role) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Producer, Director, Coordinator และ Monitor Role) และแบบวัฒนธรรมองค์กร (Achievement, Support, Role และ Power-oriented culture) ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนัยยะที่มีต่อการบริหาร องค์กร (Cultural Analysis of Thailand and Its Implications for Organizational Management) ของ บุษกร วุฒิสรีโรจน์, โกวิท ภัทน์นันท และบุรพา ชดเชย (2550) การศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรในเขตพื้นที่ การศึกษาสุราษฎร์ธานี ของ พินิจ หนูเกตุ (2550) และงานวิจัยของ สมพร ศิลป์สุวรรณ (2551) ที่ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์: กรณีศึกษาพนักงานสถาบันระบบใหม่

งานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการกำหนดนโยบาย เช่น รอนดา ตันเสถียร (2547) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีลักษณะแบบราชการ ส่วนวัฒนธรรม องค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีลักษณะแบบกลุ่มร่วม แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กร และงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ วิริยะสุน (2547) ทำการวิจัยเพื่อสำรวจวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเทียบกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในทางปฏิบัติงาน และนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรม องค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อ การพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหาร ให้ผลตรงกันว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการบริหาร หรือเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ทั้งในเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ขององค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การก่อให้เกิดความร่วมมือ หรือแม้แต่การวางแผน การกำหนดทิศทาง ซึ่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะใช้ภาวะผู้นำให้ การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ หรือเกิดประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม องค์กร

เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าการบริหารโรงเรียนเป็นศิลปะของการ ใ้มน้ำว หรือจูงใจผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ (Vishwanath, V. และ Marcia, B. 2007: 120-030) นอกจากนี้ความรู้ของผู้นำและประสบการณ์ก็จะแสดง



ลักษณะเฉพาะในการบริหารให้ปรากฏออกมาตั้งแต่เรื่องของการปรับปรุงการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Gary, L. 2007: 108-119)

นอกจากนี้ยังมีการรวบรวมงานวิจัยด้านบริหารการศึกษา และแยกประเด็นว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่น การวิเคราะห์งานวิจัยทางด้านบริหารการศึกษา ของ ศักดิ์ไทย สุรกิจาวร (มปป.) จากรายงานการวิจัยทางการบริหารการศึกษา วิทยานิพนธ์ ปรียญวิทยานิพนธ์ ภายในประเทศ ระหว่างปีพ.ศ. 2530-2545 จำนวน 1,416 เรื่อง และ จาก Dissertation Abstract International ระหว่าง ปี ค.ศ. 1988-1999 จำนวน 303 เรื่อง พบว่าในจำนวนนี้มีงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่ศึกษาคุณลักษณะด้านต่างๆ ศักยภาพและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ จะเป็นพฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ แบบของผู้นำ ทักษะความเป็นผู้นำ และ การใช้พลังอำนาจของผู้นำ โดยศึกษาร่วมกับตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารอื่นๆและแนวทางการพัฒนาและการสังเคราะห์งานวิจัยของ นฤมล แก้วหมื่นไวย (2549) สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างปี พ.ศ. 2542-2548 พบว่า โดยภาพรวมของวัตถุประสงค์งานวิจัย คือ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น ครู-อาจารย์ สามารถแบ่งผู้นำได้ 4 กลุ่ม ตามแนวคิดของ Bass ,Sergiovanni, Reddin โดยที่ วุฒิกการศึกษาของผู้บริหารมีอิทธิพลโดยตรงต่อแบบภาวะผู้นำ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับปรุงตนเองในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสม

สำหรับภาวะผู้นำที่ได้จากงานวิจัยที่ศึกษา จะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในและต่างประเทศมีผลต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมทั้งความสัมพันธ์ชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อครู นักเรียน และชุมชน ต้องเข้าใจความแตกต่างของผู้ร่วมงาน ต้องมีคุณลักษณะที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม

สิ่งหนึ่งที่พบจากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่ตรงกันชัดเจน คือ คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารยุคใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ที่ในปัจจุบันทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญ และนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การ เนื่องจากการบริหารงานในรูปแบบของธรรมาภิบาลนั้น จะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ไม่ล้มละลาย ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย บุคลากรมีความมั่นใจในองค์การที่สามารถปฏิบัติงานในองค์การได้ในระยะยาว การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารนั้น เพื่อให้องค์การมีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคม ซึ่งประกอบด้วยหลักใหญ่ๆดังนี้

1. การระับผิดชอบตรวจสอบได้
2. ความโปร่งใส
3. การปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ
4. การสร้างการมีส่วนร่วม
5. การสร้างกรอบทางกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม
6. การตอบสนองที่ทันการ
7. ความเห็นชอบร่วมกัน
8. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
9. ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง

### 3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา

จากรายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2545) ได้สรุปรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในทศวรรษหน้า ว่ามีปัจจัยที่มีความสำคัญซึ่งแต่ละปัจจัยมีส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานสนับสนุนด้านนโยบาย และสถานศึกษาเอกชนผู้จัดการศึกษา โดยตรงและหรือโดยอ้อมที่จะสามารถดูแลจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้แก่

1. บริบทของสถานศึกษา
  - ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน
  - ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
  - ผลงานดีเด่นของสถานศึกษา
  - ชุมชนและผู้ปกครอง
2. บริบทของผู้เรียน
  - ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัว
  - ความพร้อมทางสติปัญญา
3. การบริหารจัดการ
  - ผู้บริหาร
  - พฤติกรรมการบริหารจัดการ

4. ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก
  - การจัดสภาพแวดล้อม
  - อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก
  - สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี
  - ข้อมูลสารสนเทศ
  - บริการและสวัสดิการสำหรับนักเรียน
  - บุคลากรสนับสนุน
5. การจัดการเรียนการสอน
  - ครู
  - หลักสูตร
  - พฤติกรรมการสอน
  - พฤติกรรมการเรียน
  - การนิเทศการสอน
6. คุณภาพผู้เรียน

Schagen, Ian และ Weston, Penelope (1998) ได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่ง National Foundation for Education Research (NFER) ทำการวิเคราะห์ทางสถิติจากฐานข้อมูลของ OFDTEd ที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาของอังกฤษ เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต และสำรวจเชิงลึกในความสัมพันธ์เหล่านั้นเพื่อนำมาอธิบายเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ได้แก่

1. ภาวะผู้นำที่หนักแน่นและมีจุดมุ่งหมาย
2. วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ได้มาจากการร่วมมือกันกำหนด
3. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้
4. ความเอาใจใส่ต่อการสอนและการเรียน
5. การสอนที่มีจุดมุ่งหมาย
6. ความคาดหวังที่สูง
7. การกำกับติดตามความก้าวหน้า
8. ความร่วมมือระหว่างบ้านกับโรงเรียน
9. องค์การแห่งการเรียนรู้
10. ทรัพยากร/แหล่งการเรียนรู้
11. การให้คุณค่าแก่เงิน
12. สวัสดิการด้วยใจ

### 13. การเรียนรู้ด้านศีลธรรมและวัฒนธรรม

ประเด็นต่างๆที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

#### 1.แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ได้แก่

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสตรี

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

1.2.2 การได้มาซึ่งผู้นำ

1.2.3 คุณลักษณะผู้นำ

1.2.4 พฤติกรรมผู้นำ

1.2.5 ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบัน

1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษา และการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

1.3.1 ปัจจัยภายใน

1.3.2 ปัจจัยภายนอก

1.4 มุมมองการบริหารการจัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553)

#### 2. การวิจัยอนาคต

#### 3.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

3.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสตรี

3.2 งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน

3.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

3.4 งานวิจัยเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการบริหารโรงเรียน

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษา และการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน มาต่อยอดเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

สำหรับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในส่วนของบทนี้ เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการอภิปรายผลการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการการวิจัยในลักษณะพหุวิธี(multi-methods) ประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร การวิจัยอนาคต (Futures research) ในรูปแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) การใช้วิธีการทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูล และการจัด Focus group ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ. 2554 - 2559 โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 ระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารของโรงเรียนสตรีเอกชน

การระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารของโรงเรียนสตรีเอกชน ใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และบทความในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้ข้อมูลและความรู้พื้นฐานในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้น และต่อยอดความคิดในการวิจัยขั้นต่อไป เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารของโรงเรียนสตรีเอกชน มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ขั้นตอนที่ 2 คาดการณ์แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Experts)

การคาดการณ์แนวโน้มใช้การวิจัยอนาคตแบบ EDFR โดยรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ที่เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการบริหารและด้านภาวะผู้นำ เพื่อให้ได้ข้อมูลของสิ่งที่ศึกษา คือ แนวโน้มภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนใน พ.ศ. 2554-2559

#### ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder)

การหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตแบบ EDFR มาสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เพื่อนำผลที่

ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้หาค่าสถิติ แล้วสรุปเป็นภาพแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

#### ขั้นตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (Experts) กับผู้ที่มีเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปีพ.ศ.2554- 2559

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (Experts) กับ ผู้ที่มีเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปีพ.ศ.2554- 2559 เป็นการนำข้อมูลที่ได้จาก 2 กลุ่ม คือ ผู้เชี่ยวชาญ 21 คน กับกลุ่มตัวอย่าง 381 คน ที่ประกอบด้วย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ครูในโรงเรียน ตัวแทนผู้ปกครอง และนักเรียนเก่า มาเปรียบเทียบกัน เพื่อให้เห็นถึงส่วนที่สอดคล้องและส่วนที่มีความแตกต่าง

จัด Focus groups โดยเชิญตัวแทนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนทั้งหมด 13 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียนเก่าโรงเรียนสตรีเอกชน มาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อจะได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมถึงปรับแนวคิดเข้าหากัน และนำผลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน





แผนภาพที่ 3.1 : แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

## รูปแบบการศึกษา

ใช้วิธีการวิจัยในลักษณะพหุวิธี (multi-methods) ซึ่งประกอบด้วย

- การวิจัยเอกสาร
- การวิจัยอนาคตแบบ EDFR และการสังเคราะห์แนวโน้มจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
- การใช้วิธีการทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง และสังเคราะห์แนวโน้มจากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน
- การจัด Focus group

## ผู้เชี่ยวชาญ (Experts)

เนื่องจากการวิจัยอนาคตเป็นการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตที่เป็นไปได้ จึงจำเป็นต้องใช้ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เป็นที่เชื่อถือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มหรือสิ่งที่คาดการณ์ที่ทำการศึกษา เพราะถ้าสิ่งที่คาดการณ์เป็นสิ่งที่ดีก็ควรเร่งให้เกิด ในขณะที่สิ่งที่ไม่ดีก็ควรหาวิธีป้องกันแก้ไขหรือกำจัดให้หมดไป

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

- นักวิชาการด้านการศึกษา ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการบริหาร และด้านภาวะผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติในข้อต่อไปนี้บางข้อหรือครบทุกข้อ ได้แก่
- อาจารย์ผู้สอนวิชาภาวะผู้นำ
- ผู้เขียนหนังสือ หรือแต่งตำราด้านภาวะผู้นำ
- ผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมีภาวะผู้นำ
- วิทยากรอบรมให้ความรู้ด้านภาวะผู้นำ

## กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) ซึ่งได้แก่

ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

ครูในโรงเรียน

ตัวแทนผู้ปกครอง และนักเรียนเก่าโรงเรียนสตรีเอกชน

จากโรงเรียนสตรีเอกชนในประเทศไทย ทั้งหมด 22 โรงเรียน มีประชากร รวม 56,000 คน (สำรวจมกราคม 2553 ,จากฝ่ายบุคลากรของแต่ละโรงเรียน) ใช้ประมาณจำนวนครู 3,450 คน ผู้ปกครอง และนักเรียนเก่า(จากตัวเลขจำนวนนักเรียน) 52,550 คน

จากตารางของ Krejcie-Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 381 คน (Krejcie, R.V., Morgan, D.W., 1970) ใช้การสุ่มแบบโควตา (Quota sampling) โดยเทียบจากประชากรของแต่ละโรงเรียน เพื่อนำมากำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงเรียน และใช้การสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) กำหนดตัวอย่างที่จะให้ข้อมูล โดยการตอบแบบสอบถาม ซึ่งแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย

- ผู้บริหารโรงเรียน
- ตัวแทนครู (สุ่มตามสัดส่วน คณะตามตำแหน่งหน้าที่ และระดับชั้นที่สอน)
- ตัวแทนผู้ปกครอง (สุ่มตามสัดส่วน คณะชั้นของนักเรียนในปกครอง) และตัวแทนนักเรียนเก่า (สุ่มตามสัดส่วน)

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนสตรีเอกชนในประเทศไทย

	โรงเรียน	จำนวนครู	จำนวนนักเรียน	ตัวอย่าง
1	เขมะสิริอนุสสรณ์	163	2559	15
2	ซางตาครู้สคอนแวนต์	140	2600	15
3	เซนต์ปอลคอนแวนต์	127	2490	13
4	เซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์	157	3000	21
5	เซนต์โยเซฟ ทิวาล	160	3000	21
6	เซนต์โยเซฟ บางนา	185	2802	20
7	เซนต์โยเซฟคอนเวนต์	200	5000	35
8	เซนต์โยเซฟระยอง	105	1930	12
9	นาวิวุฒิก	100	1900	12
10	พระหฤทัยคอนแวนต์	200	3500	25
11	พระหฤทัยเชียงใหม่	250	3900	26
12	มหาไถ่ศึกษาขอนแก่น	80	1229	10
13	มาแตร์เดอีวิทยาลัย	140	1926	16
14	มารีวิทยาสถิตีบ	100	1500	10
15	ราชินี	260	3300	21
16	ราชินีบน	239	3149	20
17	เรยีนาเซลิวิทยาลัย	147	2300	13
18	วัฒนาวิทยาลัย	290	3100	23

	โรงเรียน	จำนวนครู	จำนวนนักเรียน	ตัวอย่าง
19	สตรีบูรณวิทย์	69	1292	11
20	สตรีวรรณาทบางเขน	155	2200	13
21	อัสสัมชัญคอนแวนต์	100	1800	15
22	อัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม	87	1637	14

รวมประชากรประมาณ 56,000 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 381 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

#### ตอนที่ 1 วิจัยอนาคต

1. แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure) เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับแนวโน้มหรือสิ่งที่คาดการณ์
2. แบบสอบถาม ที่สังเคราะห์จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบแรกที่จะนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ตอนที่ 2 วิเคราะห์ความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

1. แบบสอบถาม ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคต นำมาทำเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้หาค่าสถิติในการวิเคราะห์แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปีพ.ศ. 2554-2559

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### วิจัยอนาคต

ผู้วิจัยติดต่อผู้เชี่ยวชาญ 21 คน ด้วยตนเอง เพื่อขอความร่วมมือ และส่งหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เพื่อขอทำการวิจัยด้วยเทคนิควิธี EDFR ซึ่งประกอบด้วย

1. การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

โดยเทคนิคการสัมภาษณ์เป็นแบบปลายเปิดและไม่ชี้แนะ (Non-directive open-ended) กึ่งโครงสร้าง มีการเตรียมประเด็นปัญหาล่วงหน้าส่งให้ผู้เชี่ยวชาญเตรียมตัวเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน หลังจากนั้นประมาณ 1 สัปดาห์ ทำการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์เป็นช่วงๆ ช่วงละประมาณ 10 นาที แล้วสรุปประเด็นสำคัญให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถ

ปรับปรุงและแก้ไขคำให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) ซึ่งจะได้ข้อมูลแนวโน้มที่เป็นคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรี เอกชน ที่มีทั้งการจดบันทึกของผู้สัมภาษณ์ การเขียนของผู้เชี่ยวชาญ และการบันทึกเสียง ตามความเหมาะสมของแต่ละกรณี

2. แบบสอบถามใช้การส่งเอกสารทางไปรษณีย์หรือโทรสาร แล้วแต่กรณี และตามเก็บภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

แบบสอบถามสร้างจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสัมภาษณ์และทำการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างเป็นเครื่องมือแบบมาตรวัดแบบลิเคิต (Likert scale) แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ และให้ค่าน้ำหนักคะแนนโดยการพิจารณาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแต่ละข้อ โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ช่วงคะแนน คือ

#### ความเหมาะสม

5 หมายถึง ข้อความนั้นเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง ข้อความนั้นเหมาะสมมาก

3 หมายถึง ข้อความนั้นเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง ข้อความนั้นเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง ข้อความนั้นเหมาะสมน้อยที่สุด

และในแต่ละข้อจะมีหมายเหตุระบุให้เลือกความเป็นไปได้

#### ความเป็นไปได้

5 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุด

#### การรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการติดต่อกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือและขอข้อมูลจำนวนประชากรจากฝ่ายบุคลากรของแต่ละโรงเรียน และส่งหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอทำการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามซึ่งแบบสอบถามสร้างจากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ สร้างเป็นเครื่องมือแบบมาตรวัดแบบลิเคิต (Likert scale) เพื่อส่งให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยนำมาปรับปรุง ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน

ตรวจสอบความถูกต้อง และให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา โดยแบบสอบถามจะประกอบด้วย การให้ค่าน้ำหนักคะแนนในความจำเป็นที่ต้องมีคุณลักษณะนั้นๆ และความเป็นไปได้ ในการพิจารณาแต่ละข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ช่วง คือ

### ระดับความจำเป็นที่ต้องมีคุณลักษณะนั้นๆ เพียงใด

- 5 หมายถึง คุณลักษณะนั้นจำเป็นต้องมี **มากที่สุด**
- 4 หมายถึง คุณลักษณะนั้นจำเป็นต้องมี **มาก**
- 3 หมายถึง คุณลักษณะนั้นจำเป็นต้องมี **ปานกลาง**
- 2 หมายถึง คุณลักษณะนั้นจำเป็นต้องมี **น้อย**
- 1 หมายถึง คุณลักษณะนั้นจำเป็นต้องมี **น้อยที่สุด**

### ความเป็นไปได้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้**มากที่สุด**
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้**มาก**
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้**ปานกลาง**
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้**น้อย**
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้**น้อยที่สุด**

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลและความรู้พื้นฐาน ในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้น และต่อยอดความคิดในการวิจัยขั้นต่อไป โดยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยและบทความในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ที่ทำการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย
2. การวิจัยอนาคตแบบ EDFR
  - นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้าง เกี่ยวกับแนวโน้ม หรือสิ่งที่คาดการณ์ ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาสร้างแบบสอบถาม
  - นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติพื้นฐาน (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าต่ำสุด-สูงสุด ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)



ค่าสถิติที่นำมาตีความ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เป็นค่าที่ใช้คู่กัน แสดงถึงลักษณะการเกาะกลุ่มของข้อมูล ถ้าค่าการกระจายมากแสดงว่าข้อมูลในกลุ่มมีความแตกต่างมากกว่าข้อมูลที่มีการกระจายน้อย

ค่ามัธยฐาน (Median) ซึ่งหมายถึง ค่าของคะแนนที่อยู่กึ่งกลางของจำนวนทั้งหมด เมื่อนำคะแนนที่ได้มาเรียงลำดับ (ล้วน สายยศ, 2538: 70)

ขั้นตอนการหาค่ามัธยฐานมี 2 ขั้นตอนดังนี้

- 1) เรียงลำดับข้อมูลจากมากไปน้อย หรือจากน้อยไปมาก
- 2) ทำการหาดำแหน่งกึ่งกลางของข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1

โดยใช้สูตร  $\frac{N+1}{2}$

2

: N = จำนวนข้อมูลทั้งหมด

ใช้การตีความดังนี้

ค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อนี้เหมาะสมมากที่สุด

ค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 -4.49 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อนี้เหมาะสมมาก

ค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 2.50 -3.49 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อนี้เหมาะสมปานกลาง

ค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 1.50 -2.49 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อนี้เหมาะสมน้อย

ค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 1.00-1.49 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อนี้เหมาะสมน้อยที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คือ ค่าการกระจาย ซึ่งคำนวณได้จากผลต่างระหว่าง  $Q_3$  กับ  $Q_1$  ดังสูตรต่อไปนี้

$$IR = \frac{Q_3 - Q_1}{2}$$

2

ควอไทล์ คือ การแบ่งข้อมูลเป็น 4 ส่วน โดยที่  $Q_1$  คือ ค่าของข้อมูล ณ จุดที่มีค่าต่ำกว่าอยู่ 1/4 หรือ 25% ของข้อมูลทั้งหมด และที่  $Q_3$  คือ ค่าของข้อมูล ณ จุดที่มีค่าต่ำกว่าอยู่ 3/4 หรือ 75% ของข้อมูลทั้งหมด

$$Q_3 = X \frac{3}{4}(N+1)$$

$$Q_1 = X \frac{1}{4}(N+1)$$

ใช้วัดการกระจายของข้อมูล เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลที่ได้มีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด โดยใช้การตีความดังนี้

- ถ้าข้อใดมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อข้อมูลนั้นๆ มีความสอดคล้องกัน
- ถ้าข้อใดมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) มากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อข้อมูลนั้นๆ ไม่สอดคล้องกัน

3. การสังเคราะห์แนวโน้มจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยพิจารณาเล็กระดับความคิดเห็นที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 และความเป็นไปได้ข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 ร่วมกับข้อเสนอแนะที่ได้ มาใช้ในการสังเคราะห์แนวโน้ม

4. วิเคราะห์สังเคราะห์ แนวโน้มในอนาคต ตามประเด็นที่กำหนดในหัวข้อวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5. นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการทำ EDFR มาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือ คือ แบบสอบถาม เพื่อส่งไปสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน (Stakeholder) จำนวน 381 คน

6. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ หาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปีพ.ศ.2554 - 2559 โดยใช้วิธีการทางสถิติ

7. นำข้อมูลที่ได้จาก 2 กลุ่ม คือ ผู้เชี่ยวชาญ(Experts) กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็น แล้วนำผลมาเปรียบเทียบกัน เพื่อให้เห็นถึงส่วนที่สอดคล้องและส่วนที่มีความแตกต่าง

เนื่องจากค่ามัธยฐาน (Mean) ตัวเลขที่ได้เป็นค่าที่อยู่กึ่งกลาง มีความแตกต่างไม่ชัดเจน ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม ผู้วิจัยจึงใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการวิเคราะห์เพื่อเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากที่สุด และใช้เรียงลำดับความคิดเห็น โดยใช้ S.D. ประกอบการวิเคราะห์

8. จัดสัมมนากลุ่มย่อย (Focus groups) โดยเชิญตัวแทนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน จำนวน 13 คน มาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อจะได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมถึงปรับแนวคิดเข้าหากัน

จาก Focus group มีข้อเสนอแนะ ให้เก็บข้อมูลจากนักเรียนปัจจุบันของโรงเรียนสตรีเอกชน เพื่อนำผลมาศึกษาความคิดเห็น ผู้วิจัยจึงเก็บตัวอย่างจากนักเรียนโรงเรียนราชินี จำนวน 100 คน โดยใช้แบบสอบถามชุดเดียวกับ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนกลุ่มอื่น แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาเปรียบเทียบกับ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนกลุ่มอื่น

9. สังเคราะห์แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปีพ.ศ.2554 – 2559 ที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ
10. นำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปีพ.ศ.2554 - 2559



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จะแบ่งเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts)

ตอนที่ 2 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนระหว่างผู้เชี่ยวชาญ(Experts) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

ตอนที่ 4 นำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในช่วง ปีพ.ศ.2554-2559 โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบวิจัยที่กำหนดไว้ ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้ข้อสรุปดังนี้

**ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ประกอบด้วย**

สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ได้แก่

- โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน
- บุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

- ประวัติ ความเป็นมาของโรงเรียน
- ค่านิยม
- ความเชื่อ

**ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน**

การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัย (Braham, 1982; Campbell, Corbally and Nystrand, 1983; Gorton, 1983; Knezevich, 1984; Hoy and Miskel, 1991; และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2545; สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักเลขาธิการสภา

การศึกษา, 2550; สกศ. 2551) ได้กรอบการวิจัยว่าปัจจัยภายนอกที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2554-2559) ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ดังนี้

### 1. ด้านเศรษฐกิจ

- จะเปลี่ยนเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้
- มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้มากขึ้น
- สภาพเศรษฐกิจมีความแปรปรวน ปัญหาเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการ

### 2. ด้านสังคม

- เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร เนื่องจากอัตราการเกิดลดลง แนวโน้มจะเกิดของสังคมผู้สูงอายุ
- มีการย้ายถิ่นแบบไร้พรมแดน เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม และปัญหาสังคมที่สลับซับซ้อน
- ลักษณะครอบครัว และกลุ่มคนที่จะเข้ามาศึกษาเปลี่ยนไป
- เกิดสังคมภูมิปัญญามากขึ้น ในลักษณะสังคมฐานความรู้

### 3. การเมือง กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา

- ประชาชนตื่นตัวในการเรียกร้องสิทธิเสรีภาพมากขึ้น
- ต้องเร่งสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลในสังคม
- ต้องเร่งสร้างคุณธรรม จริยธรรม เสริมสร้างความสามัคคี เน้นการแก้ปัญหาด้วยวิธีสมานฉันท์
- เสถียรภาพของรัฐบาล และความต่อเนื่องของนโยบายการศึกษา
- การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และ นโยบายการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบัน
- แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2554-2559 , กฎหมายการศึกษาเอกชน, การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่ 2, การประเมินคุณภาพภายนอก, มาตรฐานวิชาชีพครู

### 4. ด้านสิ่งแวดล้อม

- ผลกระทบจากปัญหาโลกร้อน จากการขยายตัวของสังคมเมือง
- วิกฤตเรื่องพลังงาน และมลภาวะ
- ความหลากหลายทางชีวภาพ การเกิดโรคสายพันธุ์ใหม่
- การเร่งปลูกจิตสำนึกการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม

## 5. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

- การพัฒนาการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- การศึกษาเพื่อรู้เท่าทันเทคโนโลยี
- การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมกับชีวิตประจำวันและการพัฒนาประเทศ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Experts)

เป็นการรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน ใช้การวิจัยอนาคตแบบ EDFR โดยทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 1 รอบ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์เป็นแบบสอบถาม ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน โดยในแบบสอบถามแต่ละข้อระบุคะแนนเป็นค่าความถี่ที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญใช้ประกอบการพิจารณา

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน และจะนำเสนอใน 2 ประเด็น คือ

1. ความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
2. ความเป็นไปได้ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนใน พ.ศ. 2554-2559 ในด้านต่างๆดังนี้

1. ด้านความรู้
2. ด้านทักษะ
3. ด้านทัศนคติ
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม
5. ด้านบุคลิกภาพ



ตารางที่ 4.1 แสดงสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	14	66.67
หญิง	7	33.33
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาเอก	14	66.67
ปริญญาโท	7	33.33
อายุ		
51-60 ปี	11	52.38
มากกว่า 60 ปี	10	47.62
ตำแหน่ง/หน้าที่		
อธิการบดี	2	9.52
รองอธิการบดี	3	14.28
คณบดี	2	9.53
หัวหน้าภาควิชา	2	9.53
อาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัย	8	38.09
ข้าราชการระดับบริหาร กระทรวงศึกษาธิการ	1	4.76
ข้าราชการระดับบริหาร กรมการปกครอง	1	4.76
ข้าราชการบำนาญ	2	9.53

สถานภาพของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลทั้ง 21 คน ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา อายุ และ ตำแหน่งหน้าที่ แสดงดังตาราง 4.1

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน ประกอบด้วย ชาย 14 คน หญิง 7 คน มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโท ขึ้นไป อายุ 51-60 ปีจำนวน 11 คน และมากกว่า 60 ปี จำนวน 10 คน มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารและอาจารย์ในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่ง 2 ท่านเกษียณอายุราชการ

คุณสมบัติความเชี่ยวชาญ/ประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำ ของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

อาจารย์ผู้สอนและวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำ

ผู้เขียนตำราและหนังสือด้านภาวะผู้นำ

วิทยากรอบรมข้าราชการ เรื่อง ภาวะผู้นำ

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตแบบ EDFR แสดงค่าสถิติ มัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และความเป็นไปได้ของผู้วิจัยขอ นำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แยกเป็นคุณลักษณะด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ดังตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts)

คุณลักษณะ		มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับความคิดเห็น	ความเป็นไปได้
<b>ด้านความรู้</b>					
1.	ความรู้พื้นฐานทางการศึกษา (ครุศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์ อย่างต่ำ ปริญญาโท) และ ด้านบริหารการศึกษา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
2.	ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านอื่น นอกเหนือด้านการศึกษา อย่างต่ำปริญญาโท และศึกษาเพิ่มเติมทางการศึกษาอย่างน้อยระดับประกาศนียบัตร	4.00	1.00	มาก	มาก
3.	ความรู้ความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษาแบบ องค์รวม ความเชื่อมโยง และผลกระทบของการบริหารสถานศึกษากับการพัฒนาระบบการศึกษาในระดับมหภาค	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
4.	ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับระบบเปิด (การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคหลังโลกาภิวัตน์ สภาพสังคม วัฒนธรรม สภาพการเมือง และแนวโน้มด้านนโยบายของรัฐ เรื่องการปฏิรูปการศึกษารอบที่ 2 ที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของสตรี)	4.00	1.00	มาก	มาก
5.	ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการจัดการ ได้แก่ พฤติกรรมองค์การ การพัฒนา	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
	องค์การ				
6.	ความรู้ชัดเจนในเป้าหมายของงาน และสิ่งที่จะบริหาร เช่น การจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับนักเรียนหญิงแต่ละช่วงอายุ และระดับชั้น รวมถึงการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพดีขึ้น	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
7.	วัฒนธรรมเกี่ยวกับครอบครัวไทย สตรีไทย ธรรมชาติและจิตวิทยาของนักเรียนหญิง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
8.	บริบทเกี่ยวกับสถานศึกษาสตรีเอกชนที่บริหาร ความเป็นมา วัฒนธรรมของโรงเรียนและจุดวาง(Position) ของโรงเรียนในสังคม	4.00	1.00	มาก	มาก
9.	ค่านิยม ความคาดหวังของผู้ปกครองและสังคมที่มีต่อโรงเรียนสตรีเอกชน	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
10.	ความรู้รอบด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม รัฐศาสตร์ สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ปรัชญาการศึกษา ทฤษฎีการศึกษา ประวัติศาสตร์การศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์	5.00	0.75	มากที่สุด	มาก
11.	ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา ด้านการตลาด เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนให้โดดเด่น มีลักษณะเฉพาะ เป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับธรรมชาติความเป็นไทย	4.00	1.00	มาก	มาก
12.	การประชาสัมพันธ์เผยแพร่เอกลักษณ์และลักษณะเด่นของโรงเรียน	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
13.	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เอกชน บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษาของไทย	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
14.	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่	4.00	1.00	มาก	มาก

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
15.	ระบบและทฤษฎีการวางแผน การวางแผน เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ การกำหนด นโยบายการศึกษา การวางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา การพัฒนานโยบาย การศึกษา และการประเมินนโยบาย การศึกษา การสังเคราะห์ทฤษฎีมาใช้ให้ สอดคล้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
16.	การประกันคุณภาพภายในและภายนอก	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
17.	รู้จักคน ธรรมชาติของคน ด้านต่างๆเป็น รายบุคคล รู้จักคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งเด็ก และ ครู	4.00	1.00	มาก	มาก
18.	การบริหารทรัพยากรบุคคล จิตวิทยาการ บริหารและ แนวทางการพัฒนาคนภายใต้ บริบทของแต่ละสังคม	4.00	1.00	มาก	มาก
19.	คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษาและหลักธรรมาภิบาล	4.00	0.00	มาก	มาก
20.	ความก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการ เรียนรู้ การบริหารจัดการการเรียนรู้ใน รูปแบบใหม่	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
21.	หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรที่ปรับให้ เข้ากับโรงเรียนและนักเรียนหญิงในแต่ละ ระดับ	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
22.	การนิเทศการสอน การวัดและประเมินผล ทางการศึกษา ระเบียบวิธีวิจัยทางการ ศึกษา สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย	4.00	1.00	มาก	มาก
23.	การจัดแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนสตรี เอกชน ให้เหมาะกับการเรียนรู้ในโลกยุค ใหม่ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ ทันสมัย เช่น ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ดิจิทัล	4.00	1.00	มาก	มาก

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
24.	ความรู้และประสบการณ์การทำงานด้าน ต่างๆในโรงเรียน เช่น การสอน การดูแล นักเรียน การบริหารงานวิชาการ	4.00	1.00	มาก	มาก
25.	ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การจัด กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน	4.00	1.00	มาก	มาก
26.	ความรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงวิชาการ มีผลงาน วิชาการของตนเอง	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
27.	ความรู้ด้าน IT สมัยใหม่สำหรับผู้บริหาร	4.00	1.00	มาก	มาก
28.	ความรอบรู้เกี่ยวกับข่าวสารและประเด็น ร่วมสมัย	4.00	1.00	มาก	มาก
29.	ความรู้ในการติดต่อประสานงานกับ ภายนอกองค์กร	4.00	1.00	มาก	มาก
30.	การใช้ภาษาที่ถูกต้อง ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษและต่างประเทศที่จำเป็น	4.00	1.00	มาก	มาก
31.	ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน	4.00	1.00	มาก	มาก
32.	ข้อวิเคราะห์ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อถ่ายทอดไปสู่ครู	4.00	1.00	มาก	มาก

จากตาราง 4.2 พบว่าแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**ด้านความรู้** ที่มีค่าระดับความคิดเห็นมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

- ความรู้พื้นฐานทางการศึกษา (ครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ อย่างต่ำ ปริญญาโท) และ  
ด้านบริหารการศึกษา
- ความรู้ความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษาแบบองค์รวม ความเชื่อมโยงและผลกระทบ  
ของการบริหารสถานศึกษากับการพัฒนาระบบการศึกษาในระดับมหภาค
- ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการจัดการ ได้แก่ พฤติกรรมองค์การ การพัฒนาองค์การ
- ความรู้ชัดเจนในเป้าหมายของงาน และสิ่งที่จะบริหาร เช่น การจัดการศึกษาที่เหมาะสม  
กับนักเรียนหญิงแต่ละช่วงอายุ และระดับชั้น รวมถึงการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพดีขึ้น
- วัฒนธรรมเกี่ยวกับครอบครัวไทย สตรีไทย ธรรมชาติและจิตวิทยาของนักเรียนหญิง
- ค่านิยม ความคาดหวังของผู้ปกครองและสังคมที่มีต่อโรงเรียนสตรีเอกชน

- ความรู้รอบด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม รัฐศาสตร์ สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ปรัชญาการศึกษา ทฤษฎีการศึกษา ประวัติศาสตร์การศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์
- การประชาสัมพันธ์เผยแพร่เอกลักษณ์และลักษณะเด่นของโรงเรียน
- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษาของไทย
- ระบบและทฤษฎีการวางแผน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ การกำหนดนโยบาย การศึกษา การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนานโยบายการศึกษา และการประเมินนโยบายการศึกษา การสังเคราะห์ทฤษฎีมาใช้ให้สอดคล้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน
- การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
- คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและหลักธรรมมาภิบาล
- ความก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการเรียนรู้ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่
- หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรที่ปรับให้เข้ากับโรงเรียนและนักเรียนหญิงในแต่ละระดับ
- ความรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงวิชาการ มีผลงานวิชาการของตนเอง

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านความรู้**

ที่มีค่ามาก และมีความสอดคล้อง รวมทั้งมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

- ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านอื่นนอกเหนือด้านการศึกษา อย่างต่ำปริญญาโท และศึกษาเพิ่มเติมทางการศึกษาอย่างน้อยระดับประกาศนียบัตร (ป.บัณฑิต)
- ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับระบบเปิด(การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคหลังโลกาภิวัตน์ สภาพสังคม วัฒนธรรม สภาพการเมือง และแนวโน้มด้านนโยบายของรัฐ เรื่องการปฏิรูป การศึกษารอบที่ 2 ที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของสตรี)
- บริบทเกี่ยวกับสถานศึกษาสตรีเอกชนที่บริหาร ความเป็นมา วัฒนธรรมของโรงเรียนและ จุดวาง (Position) ของโรงเรียนในสังคม
- ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษาด้านการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนให้โดดเด่น มีลักษณะเฉพาะ เป็นที่ยอมรับ และสอดคล้องกับบรรทัดฐานความเป็นไทย
- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่



- รู้จักคน ธรรมชาติของคน ด้านต่างๆเป็นรายบุคคล รู้จักคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งเด็ก และครู
- การบริหารทรัพยากรบุคคล จิตวิทยาการบริหารและ แนวทางการพัฒนาคนภายใต้บริบทของแต่ละสังคม
- การนิเทศการสอน การวัดและประเมินผลทางการศึกษา ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย
- การจัดแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนสตรีเอกชน ให้เหมาะกับการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ทันสมัย เช่น ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ดิจิทัล
- ความรู้และประสบการณ์การทำงานด้านต่างๆในโรงเรียน เช่น การสอน การดูแลนักเรียน การบริหารงานวิชาการ
- ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน
- ความรู้ด้าน IT สมัยใหม่สำหรับผู้บริหาร
- ความรอบรู้เกี่ยวกับข่าวสารและประเด็นร่วมสมัย
- ความรู้ในการติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์กร
- การใช้ภาษาที่ถูกต้อง ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษและต่างประเทศที่จำเป็น
- ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน
- ข้อวิเคราะห์ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อถ่ายทอดไปสู่ครู

ตารางที่ 4.3 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทักษะ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts)

คุณลักษณะ		มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
<b>ด้านทักษะ</b>					
1.	ด้านความคิดรวบยอด การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
2.	ทักษะการคิดสังเคราะห์	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
3.	ทักษะด้านความจำ	4.00	1.00	มาก	มาก
4.	ทักษะความไวในการรับรู้สถานการณ์	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
5.	ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
6.	ทักษะการคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้า	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
7.	ทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารแบบ มืออาชีพ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
8.	ทักษะการเป็นผู้บริหารเชิงบูรณาการ	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
9.	ทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์	5.00	0.75	มากที่สุด	มาก
10.	ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
11.	ทักษะการบริหารความเสี่ยง	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
12.	ทักษะการบริหารเงินและงบประมาณ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
13.	ทักษะการบริหารเวลา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
14.	ทักษะการวิเคราะห์ ประเมิน ตัดสินบน ฐานข้อมูล	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
15.	ทักษะด้านเหตุผล การใช้เหตุผลอย่างมั่นใจ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
16.	ทักษะด้านการวินิจฉัย และตัดสินใจ การ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
17.	ทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร แบบมี ส่วนร่วม	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
18.	ทักษะในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
19.	การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
20.	การบริหารจัดการให้วิสัยทัศน์เป็นจริง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
21.	การใช้ความร่วมมือ Cooperation	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
22.	การใช้อำนาจ โดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น Empower	4.00	1.00	มาก	มาก
23.	ทักษะในการยืดหยุ่น และปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
24.	ทักษะการสังเกต	4.00	1.00	มาก	มาก
25.	ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การ พัฒนาคนภายใต้บริบทของแต่ละสังคม	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก

คุณลักษณะ		มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
26.	ทักษะการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอด ก่อนที่จะพัฒนา	4.00	1.00	มาก	มาก
27.	ทักษะการแสวงหาแหล่งเงินทุนและ ทรัพยากร	4.00	1.00	มาก	มาก
28.	การประชาสัมพันธ์สถานศึกษา	4.00	1.00	มาก	มาก
29.	ทักษะการแก้ปัญหาแบบบูรณาการ (ใช้ความร่วมมือของทุกส่วนในองค์กร)	4.00	1.00	มาก	มาก
30.	ทักษะการแข่งขัน	4.00	1.00	มาก	มาก
31.	ทักษะการฟัง	4.00	1.00	มาก	มาก
32.	การวิพากษ์วิจารณ์ การแสดงความคิดเห็น	4.00	0.75	มาก	มาก
33.	ทักษะการเขียนสั่งการ	4.00	1.00	มาก	มาก
34.	ทักษะในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ และ การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
35.	ทักษะในงานด้านต่างๆ วิชาการ หลักสูตร วัดและประเมินผล	4.00	1.00	มาก	มาก
36.	ทักษะด้านภาษา ทั้งภาษาไทยและ ภาษารอง คือภาษาอังกฤษ หรือ ภาษาต่างประเทศอื่นๆ	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
37.	ทักษะการสอนในสายที่เรียนมาอย่างต่ำ 5 ปี	4.00	1.75	มาก *ความ คิดเห็นไม่ สอดคล้อง	มาก *ความ คิดเห็นไม่ สอดคล้อง
38.	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
39.	ทักษะด้าน IT สำหรับผู้บริหารยุคใหม่	4.00	1.00	มาก	มาก
40.	ทักษะการบริหารแหล่งการเรียนรู้แบบใหม่ เช่น ห้องสมุดดิจิทัล พื้นที่การแสดงออก ของเด็กหญิง	4.00	1.00	มาก	มาก
41.	ทักษะด้านวิชาชีพครู (ที่สูงกว่าครูได้บังคับ บัญชา)	4.00	0.75	มาก	มาก

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
42.	การครองตน ให้เป็นแบบอย่างที่ดี	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
43.	ทักษะการปกครองคน การผูกใจคน การให้รางวัล การลงโทษ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
44.	ทักษะในการเป็นผู้นำ การใช้ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลกับผู้ตาม	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
45.	ทักษะในการโน้มน้าว การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ครูกล้าคิด กล้าทำ การ ให้คนรักในอาชีพและองค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
46.	ทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียน ผู้ปกครอง	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
47.	ทักษะการแก้ปัญหา การแก้ปัญหาแบบ สันติวิธี การบริหารความขัดแย้ง การขจัด ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
48.	การใช้เหตุผลในการควบคุมอารมณ์	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
49.	ทักษะการสื่อสาร (การสื่อความหมายที่ ชัดเจน)	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
50.	ทักษะการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
51.	การเลือกใช้อำนาจผู้นำให้เหมาะกับ สถานการณ์	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
52.	ทักษะการใช้จิตวิทยาที่จริงใจ ในการให้ คำปรึกษาและแนะนำเด็กหญิงวัยต่างๆและ ครูในโรงเรียน	4.00	1.00	มาก	มาก
53.	ทักษะเกี่ยวกับคน ทั้งเพศหญิง/ชาย การเข้าใจคน ทั้งครูและนักเรียน	4.00	1.00	มาก	มาก
54.	55.ทักษะทางสังคม การผูกมิตร การสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน การแสวงหาความ ร่วมมือ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
55.	ทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม	4.00	1.00	มาก	มาก

จากตารางที่ 4.3 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกราช

ด้านทักษะที่มีค่าระดับความคิดเห็นมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

- ด้านความคิดรวบยอด การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ทักษะการคิดสังเคราะห์
- ทักษะความไวในการรับรู้สถานการณ์
- ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์
- ทักษะการคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้า
- ทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารแบบมีออาชีพ
- ทักษะการเป็นผู้บริหารเชิงบูรณาการ
- ทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ทักษะการบริหารความเสี่ยง
- ทักษะการบริหารเงินและงบประมาณ
- ทักษะการบริหารเวลา
- ทักษะการวิเคราะห์ ประเมิน ตัดสินบนฐานข้อมูล
- ทักษะด้านเหตุผล การใช้เหตุผลอย่างมั่นใจ
- ทักษะด้านการวินิจฉัย และตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- ทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร แบบมีส่วนร่วม
- ทักษะในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
- การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน
- การบริหารจัดการให้วิสัยทัศน์เป็นจริง
- การใช้ความร่วมมือ Cooperation
- ทักษะในการยืดหยุ่น และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์
- ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาคนภายใต้บริบทของแต่ละสังคม

- ทักษะในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ และการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- ทักษะด้านภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาอื่น คือภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศ อื่นๆ
- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน
- การครองตน ให้เป็นแบบอย่างที่ดี
- ทักษะการปกครองคน การผูกใจคน การให้รางวัล การลงโทษ
- ทักษะในการเป็นผู้นำ การใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ตาม
- ทักษะในการโน้มน้าว การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ครูกล้าคิด กล้าทำ การให้คนรักในอาชีพและองค์กร
- ทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียน ผู้ปกครอง
- ทักษะการแก้ปัญหา การแก้ปัญหาแบบสันติวิธี
- การบริหารความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
- การใช้เหตุผลในการควบคุมอารมณ์
- ทักษะการสื่อสาร (การสื่อความหมายที่ชัดเจน)
- ทักษะการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน
- การเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะกับสถานการณ์
- ทักษะทางสังคม การผูกมิตร การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การแสวงหาความร่วมมือ

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านทักษะ** ที่มีค่ามาก และมีความสอดคล้อง รวมทั้งมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

- ทักษะด้านความจำ
- การใช้อำนาจ โดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น Empower
- ทักษะการสังเกต
- ทักษะการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดก่อนที่จะพัฒนา
- ทักษะการแสวงหาแหล่งเงินทุนและทรัพยากร
- การประชาสัมพันธ์สถานศึกษา
- ทักษะการแก้ปัญหาแบบบูรณาการ (ใช้ความร่วมมือของทุกส่วนในองค์กร)
- ทักษะการฟัง
- การวิพากษ์วิจารณ์ การแสดงความคิดเห็น



- ทักษะการเขียนสั่งการ
- ทักษะในงานด้านต่างๆ วิชาการ หลักสูตร วัดและประเมินผล
- ทักษะการสอนในสายที่เรียนมาอย่างต่ำ 5 ปี
- ทักษะด้าน IT สำหรับผู้บริหารยุคใหม่
- ทักษะการบริหารแหล่งการเรียนรู้แบบใหม่ เช่น ห้องสมุดดิจิทัล พื้นที่การแสดงออกของเด็กหญิง
- ทักษะด้านวิชาชีพครู (ที่สูงกว่าครูได้บังคับบัญชา)
- ทักษะการใช้จิตวิทยาที่จริงใจในการให้คำปรึกษาและแนะนำเด็กหญิงวัยต่างๆและครูในโรงเรียน
- ทักษะเกี่ยวกับคน ทั้งเพศหญิง/ชาย การเข้าใจคน ทั้งครูและนักเรียน
- ทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม

ส่วนข้อที่ 37 ทักษะการสอนในสายที่เรียนมาอย่างต่ำ 5 ปี ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน ทั้งระดับความคิดเห็นและความเป็นไปได้

#### ตารางที่ 4.4 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทัศนคติ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts)

คุณลักษณะ		มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
<b>ด้านทัศนคติ</b>					
1.	ทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำ คิดว่างานคือส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ใช่เป็นหน้าที่ ศรัทธาในงานที่ทำ ทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่น	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
2.	ทัศนคติเชิงบวกต่อ การจัดการศึกษาให้เด็กหญิงไทย	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
3.	ทัศนคติเชิงบวก ต่อผู้คนรอบข้าง ทั้งครูนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder)	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
4.	ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร เห็น	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก

คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
ประโยชน์ส่วนรวม				
5. ทักษะที่ดีต่อคน รักและเข้าใจเพื่อนมนุษย์ รักเด็กและเยาวชน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
6. ทักษะที่ดีต่อวิชาชีพ	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
7. ความเสมอภาคระหว่างเพศ ในบทบาทที่ เหมาะสม	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
8. ยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความ จำกัดของคน	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
9. ให้เกียรติผู้อื่น ยกย่องผู้อื่น เลือкмองข้อดี ของคน	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
10. เข้าใจเด็กทุกวัย ไม่ขีดกั้นความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์หรือการคิดนอกกรอบ	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
11. มีเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชา เห็นอกเห็นใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
12. มีวิธีคิดแบบนักพัฒนา เป็นนักปรับปรุง ต้องการพัฒนาคน ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชา มีความเชื่อว่าเด็ก ครูและมนุษย์ทุกคน สามารถพัฒนาได้	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
13. มีความเชื่อว่าทุกคนเป็นคนดี ตระหนักถึง คุณค่าศักดิ์ศรีของตนและลูกน้อง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
14. ใจกว้าง รับฟังความเห็นผู้อื่น	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก *ความ คิดเห็นไม่ สอดคล้อง
15. ให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ	4.00	1.00	มาก	มาก
16. รักการเรียนรู้ไม่หยุดนิ่ง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
17. ติดตามข้อมูลข่าวสารรอบด้าน เพื่อการ ประเมินและคาดการณ์	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
18. มองโลกในองค์รวมไม่ยึดติดมิติใดมิติหนึ่ง	4.00	1.00	มาก	มาก

คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
บูรณาการหลายศาสตร์มาใช้ในการบริหาร				
19. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีมุมมองกว้าง และไม่ยึดติดทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
20. ยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำมาปรับใช้กับสิ่งต่างๆ เช่น กฎระเบียบของนักเรียนหญิง ให้สอดคล้องกับโลกปัจจุบัน	4.00	1.00	มาก	มาก
21. สร้างการมีส่วนร่วม สร้างทีมและเครือข่าย	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
22. มองเห็นโอกาสอยู่เสมอ สามารถพลิกวิกฤตเป็นโอกาส	4.00	1.00	มาก	มาก
23. ปัญหาเป็นสิ่งท้าทายความรู้ ความสามารถ	4.00	1.00	มาก	ปานกลาง
24. มีสมาธิในการทำงาน ทุ่มเทให้งาน	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
25. ทำชีวิตให้มีคุณค่า เป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติ	4.00	1.00	มาก	มาก
26. อุดหนุน ใจคอหนักแน่น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
27. ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ประเมินคนจากผลการทำงาน	5.00	1.00	มากที่สุด	ปานกลาง
28. การปลูกความรู้สึกรักในการรักการ เรียนรู้ให้เด็ก เข้าใจว่าโลกปัจจุบันเป็น learning ไม่ใช่ teaching	4.00	1.00	มาก	ปานกลาง
29. การสร้างความโดดเด่นให้สุภาพสตรีไทยในกลุ่มอาเซียน	4.00	1.75	มาก *ความ คิดเห็นไม่ สอดคล้อง	ปานกลาง *ความ คิดเห็นไม่ สอดคล้อง
30. รักษาความมั่นคงสัญญาทำตามข้อผูกพันจนสำเร็จ	4.00	1.00	มาก	มาก
31. รู้จักการให้อภัย	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
32. ไม่อคติ ไม่ลำเอียง	5.00	1.00	มากที่สุด	ปานกลาง

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
33.	ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งยั่วยุ	4.00	1.00	มาก	ปานกลาง
34.	เคารพสิทธิของผู้อื่น	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
35.	ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
36.	รักชาติ รักความเป็นไทย	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
37.	มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมไทย	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
38.	มองอนาคตของเด็กในตลาดแรงงานใน อนาคต	4.00	1.00	มาก	มาก

จากตารางที่ 4.4 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน  
ด้านทัศนคติ ที่มีค่าระดับความคิดเห็นมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

- ทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำ คิดว่างานคือส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ใช่เป็นหน้าที่ ศรัทธาในงาน  
ที่ทำ ทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่น
- ทัศนคติเชิงบวกต่อ การจัดการศึกษาให้เด็กหญิงไทย
- ทัศนคติเชิงบวก ต่อผู้คนรอบข้าง ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง  
(stakeholder)
- ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร เห็นประโยชน์  
ส่วนรวม
- ทัศนคติที่ดีต่อคน รักและเข้าใจเพื่อนมนุษย์ รักเด็กและเยาวชน
- ทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ
- ความเสมอภาคระหว่างเพศ ในบทบาทที่เหมาะสม
- ยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความจำกัดของคน
- ให้เกียรติผู้อื่น ยกย่องผู้อื่น เลือكمองข้อดีของคน
- เข้าใจเด็กทุกวัย ไม่ขีดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือการคิดนอกกรอบ
- มีเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ
- มีวิธีคิดแบบนักพัฒนา เป็นนักปรับปรุง ต้องการพัฒนาคคน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา มี  
ความเชื่อว่าเด็ก ครูและมนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาได้

- มีความเชื่อว่าทุกคนเป็นคนดี ตระหนักถึงคุณค่าศักดิ์ศรีของตนและลูกน้อง
- ใจกว้าง รับฟังความเห็นผู้อื่น
- รักการเรียนรู้ ไม่หยุดนิ่ง
- ติดตามข้อมูลข่าวสารรอบด้าน เพื่อการประเมินและคาดการณ์
- มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีมุมมองกว้าง และไม่ยึดติด ทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี
- สร้างการมีส่วนร่วม สร้างทีมและเครือข่าย
- มีสมาธิในการทำงาน ทุ่มเทให้งาน
- อุดหนุน ใจคอหนักแน่น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านทัศนคติ** ที่มีค่ามากที่สุด และมีความสอดคล้อง แต่มีความเป็นไปได้ระดับปานกลาง ได้แก่

- ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ประเมินคนจากผลการทำงาน
- รู้จักการให้อภัย
- ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง
- รักชาติ รักความเป็นไทย
- มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมไทย

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านทัศนคติ** ที่มีค่ามาก และมีความสอดคล้อง และมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

- ให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ
- มองโลกในองค์รวมไม่ยึดติดมิติใดมิติหนึ่ง บูรณาการหลายศาสตร์มาใช้ในการบริหาร
- ยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำมาปรับใช้กับสิ่งต่างๆ เช่น กฎระเบียบของนักเรียนหญิง ให้สอดคล้องกับโลกปัจจุบัน
- มองเห็นโอกาสอยู่เสมอ สามารถพลิกวิกฤตเป็นโอกาส
- ทำชีวิตให้มีคุณค่า เป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติ
- อุดหนุน ใจคอหนักแน่น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านทัศนคติ** ที่มีค่ามาก และมีความสอดคล้อง แต่มีความเป็นไปได้ระดับปานกลาง ได้แก่

- ปัญหาเป็นสิ่งท้าทายความรู้ ความสามารถ

- การปลูกความรู้สึกในการรักการ เรียนรู้ให้เด็ก เข้าใจว่าโลกปัจจุบันเป็น learning ไม่ใช่ teaching
- รักษาความมั่นใจสัญญาทำตามข้อผูกพันจนสำเร็จ
- เคารพสิทธิของผู้อื่น
- มองอนาคตของเด็กในตลาดแรงงานในอนาคต

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านทัศนคติ** ที่มีค่ามาก และมีความสอดคล้อง แต่มีความเป็นไปได้ระดับน้อย ได้แก่

- ไม่อคติ ไม่ลำเอียง
- ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งชั่วร้าย

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านทัศนคติ** ที่มีค่ามาก และมีความสอดคล้อง และมีความเป็นไปได้ระดับมาก โดยที่ความเห็นไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ตารางที่ 4.5 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านคุณธรรมจริยธรรม จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts)**

คุณลักษณะ		มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>					
1.	ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมและทำให้คุณธรรมเป็นวัฒนธรรมพื้นฐานของโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
2.	นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในเหมาะสมกับสังคมปัจจุบันและแทรกในทุกกิจกรรมของโรงเรียน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
3.	ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก *ความเห็นไม่สอดคล้อง
4.	ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ทั้งต่อนักเรียนและผู้ร่วมงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
5.	มีจริยธรรมของความเป็นครูตลอดเวลา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก



	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
6.	ยื่นหยัดในสิ่งถูกต้อง คิดชอบ ปฏิบัติชอบ	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
7.	มีวินัย	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
8.	เสียสละเพื่อส่วนรวม	5.00	0.75	มากที่สุด	มาก
9.	ไม่เอาฆาต พยาบาท รู้จักให้อภัยนักเรียน และผู้ร่วมงาน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
10.	เรียนรู้แบบแผน ของศาสนา ปฏิบัติตามคำ สอนของศาสนา มีจิตกุศล รู้จักการทำบุญ เสวนาธรรม เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ธรรม	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
11.	ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ไม่สร้างความเดือดร้อน ให้ผู้อื่น	4.00	1.00	มาก	มาก
12.	มีศีล 5	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
13.	พรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุชิตา อุเบกขา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
14.	คารวะธรรม ชยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
15.	สังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยะวาจา อตถจริยา สมานตา (ธรรมะสำหรับยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานมวลชน)	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
16.	คุณธรรม 8 ประการ ชยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี มีน้ำใจ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
17.	hiri โอตปปะ (ละอายต่อบาป)	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
18.	ไม่โลภ มีสติตั้งมั่น ไม่หวั่นไหว ต่อสิ่งยั่วยุ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
19.	รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
20.	ยึดหลักธรรมาภิบาล	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก  *ความ คิดเห็นไม่ สอดคล้อง
21.	ไม่กล่าวเท็จ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
22.	ทำตามคำมั่นสัญญา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
23.	ไม่ยึดมั่นถือมั่นจนเกินพอดี	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
24.	ไม่ตีความเรื่องต่างๆให้ผิดไปในทางผู้สาว	4.00	1.00	มาก	มาก
25.	จิตสาธารณะ จิตอาสา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
26.	ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
27.	ไม่มีพฤติกรรมอบายมุข	4.00	1.00	มาก	มาก
28.	ไม่คอร์รัปชั่น ไม่ใช้สิทธิเหนือผู้อื่นในทางที่ผิด	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก

จากตารางที่ 4.5 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**ด้านคุณธรรมจริยธรรม** ที่มีค่าระดับความคิดเห็นมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ระดับมาก  
ได้แก่

- ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมและทำให้คุณธรรมเป็นวัฒนธรรมพื้นฐานของโรงเรียน
- นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในเหมาะกับสังคมปัจจุบันและแทรกในทุกกิจกรรมของโรงเรียน
- ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส
- ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ทั้งต่อนักเรียนและผู้ร่วมงาน
- มีจริยธรรมของความเป็นครูตลอดเวลา
- ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง คิดชอบ ปฏิบัติชอบ
- มีวินัย
- เสียสละเพื่อส่วนรวม
- ไม่อาฆาต พยาบาท รู้จักให้อภัยนักเรียนและผู้ร่วมงาน
- เรียนรู้แบบแผน ของศาสนา ปฏิบัติตามคำสอนของศาสนา มีจิตกุศล รู้จักการทำบุญ เสวนาธรรมเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติธรรม
- มีศีล 5
- พรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
- คารวะธรรม ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อุดหนุน
- สังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยะวาจา อุตถจริยา สมานตา (ธรรมะสำหรับยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานมวลชน)

- คุณธรรม 8 ประการ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี มีน้ำใจ
- หิริ โอตตัปปะ (ละอายต่อบาป)
- รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน
- ไม่กล่าวเท็จ
- ทำตามคำมั่นสัญญา
- ไม่ยึดมั่นถือมั่นจนเกินพอดี
- จิตสาธารณะ จิตอาสา
- ปฏิบัติตามกฎหมายของสังคม
- ไม่คอร์รัปชัน ไม่ใช้สิทธิเหนือผู้อื่นในทางที่ผิด

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านคุณธรรมจริยธรรม** ที่มีค่ามากที่สุด และมีความสอดคล้อง รวมทั้งมีความเป็นไปได้ระดับปานกลาง ได้แก่

- ไม่โลภ มีสติตั้งมั่น ไม่หวั่นไหว ต่อสิ่งชั่วร้าย

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านคุณธรรมจริยธรรม** ที่มีค่ามากที่สุด และมีความสอดคล้อง รวมทั้งมีความเป็นไปได้มาก โดยที่ความเห็นไม่สอดคล้องกัน ได้แก่

- ยึดหลักธรรมาภิบาล

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านคุณธรรมจริยธรรม** ที่มีค่ามาก และมีความสอดคล้อง รวมทั้งมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

- ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ไม่สร้างความเดือดร้อนให้ผู้อื่น
- ไม่มีพฤติกรรมอบายมุข

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านคุณธรรมจริยธรรม** ที่มีค่ามาก และมีความสอดคล้อง รวมทั้งมีความเป็นไปได้ระดับปานกลาง ได้แก่

- ไม่ตีความเรื่องต่างๆ ให้ผิดไปในทางชั่ว

ตารางที่ 4.6 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน  
ด้านบุคลิกภาพ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts)

คุณลักษณะ		มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>					
1.	ร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง	4.00	1.00	มาก	มาก
2.	สติปัญญาดี ฉลาด ระดับเชาวน์ปัญญาสูง ปฏิภาณไหวพริบดี	4.00	1.00	มาก	มาก
3.	บุคลิกภายนอกดี (มาดต้องตา) แต่งกายดี มีรสนิยม พฤติกรรมเหมาะสม	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
4.	กริยาผู้ดี ปฏิบัติตนงดงามในจรรยาวัตร วางตนเหมาะกับสังคมและวัฒนธรรมไทย เป็นแบบอย่างขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี ต่อคนในโรงเรียนและชุมชน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
5.	บุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ สง่างาม ทั้ง รูปลักษณ์และการแสดงออก	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
6.	สุขภาพอ่อนน้อมถ่อมตน การมีสัมมาคารวะ ทำความเคารพที่ถูกต้องวิธี	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
7.	มีชีวิตชีวาสดชื่นยิ้มแย้ม แจ่มใส มีบุคลิกที่ เป็นมิตร	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
8.	มั่นใจในตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
9.	วาทะต้องใจ ใช้วาจาเหมาะสม สุขภาพ พูดจาน่าเชื่อถือ พูดในสิ่งที่ดี มีประโยชน์ คนชื่นชอบ ไม่พูดให้คนฟังเสียใจ สะเทือน ใจ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
10.	กระตือรือร้น	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
11.	ทันสมัย	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
12.	รู้จักกาลเทศะ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
13.	พัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ ทันต่อ ข่าวสารเหตุการณ์และวิทยาการ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
14.	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นต้นแบบ ที่ดี	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
15.	เป็นผู้ที่มีจิตใจดีงาม สุขภาพจิตดี มี EQ ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
16.	บุคลิกภายในที่ดี (ภายในยอดเยี่ยม)มั่นคง เข้มแข็ง ไม่หวั่นไหว ไม่ว่าจะสถานการณ์ใด	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
17.	มีความจริงใจ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
18.	อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
19.	ยืดหยุ่น ปรับตัวได้	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
20.	มุ่งมั่น ต้องการความสำเร็จ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
21.	มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
22.	ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้ดี	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
23.	มีมนุษยสัมพันธ์เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับ ของบุคคลทั่วไป	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
24.	มีบุคลิกที่อบอุ่น	4.00	1.00	มาก	มาก
25.	มีอำนาจ บารมีทางสังคม เป็นที่พึ่งของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
26.	เอาใจใส่ เอื้ออาทร มีน้ำใจชอบช่วยเหลือ ผู้อื่นและช่วยเหลือสังคม	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
27.	มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
28.	มีความรับผิดชอบต่อการกระทำและคำพูด	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
29.	มีความละเอียดอ่อน ใส่ใจต่อสิ่งรอบตัว	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
30.	คงเส้นคงวา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
31.	มีบุคลิกที่สะท้อนความคิด ความเชื่อ ความ มุ่งมั่นของตนเอง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
32.	มีบุคลิกที่จูงใจให้คนเกิดความร่วมมือทั้ง การพูด คิด และกระทำ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
33.	มีความคิดเป็นนักพัฒนา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก

คุณลักษณะ		มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
34.	สื่อสารได้ชัดเจน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
35.	รู้ที่มาของตน รู้บริบทและเส้นทางปัจจุบัน ของสังคม	4.00	1.00	มาก	มาก
36.	มีเส้นทางดำรงชีวิตที่ถูกต้อง และ สามารถ พัฒนาได้	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
37.	มีวัฒนธรรมที่ดีงามในตน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
38.	มีพลังในการทำงาน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก

จากตารางที่ 4.6 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**ด้านบุคลิกภาพ** ที่มีค่าระดับความคิดเห็นมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

- บุคลิกภายนอกดี (มาดต้องตา) แต่งกายดี มีรสนิยม พฤติกรรมเหมาะสม
- กริยาผู้ดี ปฏิบัติตนงดงามในจริยาวัตร วางตนเหมาะกับสังคมและวัฒนธรรมไทย เป็นแบบอย่างขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีต่อคนในโรงเรียนและชุมชน
- บุคลิกนำศรัทธา น่าเชื่อถือ สง่างาม ทั้งรูปลักษณ์และการแสดงออก
- สุขภาพ อ่อนนุ่มถ่อมตน การมีสัมมาคารวะ ทำความเคารพที่ถูกต้อง
- มีชีวิตชีวาสดชื่นยิ้มแย้ม แจ่มใส มีบุคลิกที่เป็นมิตร
- มั่นใจในตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง
- วาจาต้องใจ ใช้วาจาเหมาะสม สุขภาพ พูดจาน่าเชื่อถือ พูดในสิ่งที่ดี มีประโยชน์ คนชื่นชอบ ไม่พูดให้คนฟังเสียใจ สะเทือนใจ
- กระตือรือร้น
- ทันสมัย
- รู้จักกาลเทศะ
- พัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ ทันท่วงทีข่าวสารเหตุการณ์และวิทยาการ
- เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นต้นแบบที่ดี
- ด้านจิตใจ เป็นผู้มีจิตใจดีงาม สุขภาพจิตดี
- มี EQ ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
- บุคลิกภายในที่ดี (ภายในยอดเยี่ยม) มั่นคง เข้มแข็ง ไม่หวั่นไหว ไม่ว่าสถานการณ์ใด



- มีความจริงใจ
- อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค
- ยืดหยุ่น ปรับตัวได้
- มุ่งมั่น ต้องการความสำเร็จ
- มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล
- ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้ดี
- ด้านสังคม มีมนุษยสัมพันธ์เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป
- มีบุคลิกที่อบอุ่น นำเข้าหา
- เอาใจใส่ เอื้ออาทร มีน้ำใจชอบช่วยเหลือผู้อื่นและช่วยเหลือสังคม
- มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- มีความรับผิดชอบต่อการกระทำและคำพูด
- มีความละเอียดอ่อน ใส่ใจต่อสิ่งรอบตัว
- คงเส้นคงวา

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านบุคลิกภาพ**

ที่มีค่ามาก และมีความสอดคล้อง รวมทั้งมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

- ร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง
- สติปัญญาดี ฉลาด ระดับเชาวน์ปัญญาสูง ปฏิภาณไหวพริบดี
- มีอำนาจ บารมีทางสังคม เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา
- รู้ที่มาของตน รู้บริบทและเส้นทางปัจจุบันของสังคม

ในการเก็บข้อมูลจากการวิจัยอนาคตแบบ EDRF ยังได้ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เช่น  
เพศของผู้บริหาร จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน (หญิง 1,ชาย 2 ) เสนอว่าผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนสตรีเอกชน หรือครูใหญ่ ควรเป็นเพศหญิง โดยให้แนวคิดที่สามารถเข้าใจธรรมชาตินักเรียนหญิง และสามารถวางแนวทางอบรมความเป็นกุลสตรีได้ดีกว่าเพศชาย

ผู้วิจัยได้นำค่าข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญ จะเห็นว่าผู้เชี่ยวชาญให้ค่าระดับความคิดเห็นแต่ละข้อมีความต่างกันดังตาราง 6.1(ในภาคผนวก) เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับความ

เป็นไปได้และความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนด้านต่างๆ คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ข้อที่มากที่สุด เป็นดังนี้

**ด้านความรู้** ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- ความรู้คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จรรยาบรรณของวิชาชีพ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและหลักสูตรมาภิบาล

**ด้านทักษะ** ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- ด้านความคิดรวบยอด การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารแบบมืออาชีพ และการเป็นผู้นำแบบบูรณาการ

**ด้านทัศนคติ** ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- ทัศนคติเชิงบวกต่องาน ต่อวิชาชีพ และต่อองค์กร

**ด้านคุณธรรมจริยธรรม** ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- ซื่อสัตย์ สุจริต
- ยุติธรรม
- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม

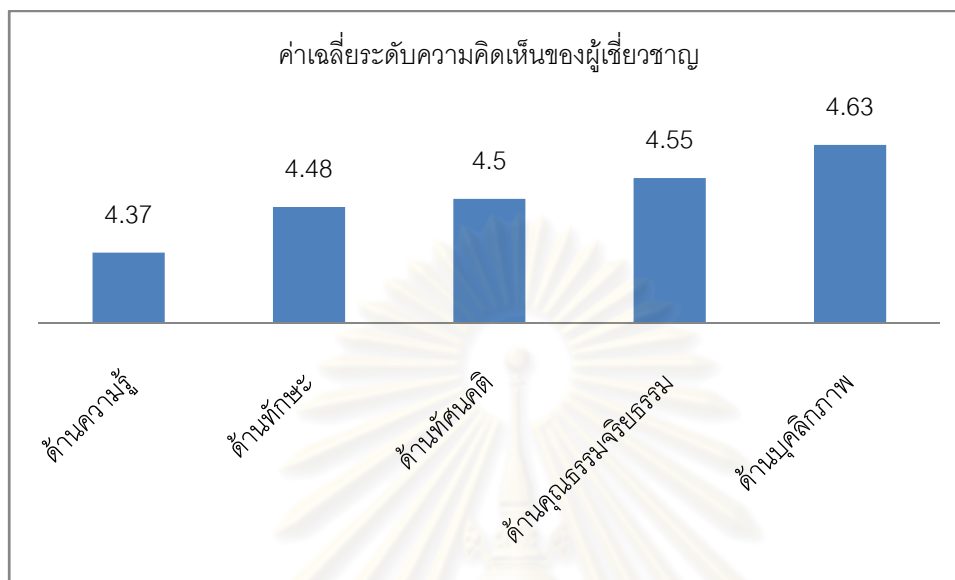
**ด้านบุคลิกภาพ** ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- อุดทน

### แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ ความรู้เรื่องคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและหลักสูตรมาภิบาล มีทักษะด้านความคิดรวบยอด การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารแบบมืออาชีพ และการเป็นผู้นำแบบบูรณาการ มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม และมีความอดทน ซึ่งคุณลักษณะทุกข้อล้วน

เป็นจุดเด่นที่ทำให้ผู้บริหารเป็นที่ศรัทธา น่าเชื่อถือ ทำให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการพัฒนาโรงเรียน



แผนภาพที่ 4.1: แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

เมื่อนำข้อมูลทั้งหมดจากการทำ EDFR ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมารวบรวม สังเคราะห์และจัดลำดับใหม่ เพื่อนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ที่ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งได้แก่ ตัวแทนครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเก่าของโรงเรียนสตรีเอกชน ได้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ดังนี้

#### คุณลักษณะด้านความรู้ ประกอบด้วย

1. มีความรู้พื้นฐานไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโทด้านบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน
3. มีความรอบรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ปัจจุบันทุกด้าน ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

4. มีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์เอกลักษณ์และจุดเด่นของโรงเรียนสตรีเอกชน
5. มีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา
6. มีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา
7. มีความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของสตรีไทย
8. มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน
9. มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะกับการเรียนรู้สมัยใหม่ของนักเรียนหญิง
10. มีความรู้ด้านการนิเทศ กำกับติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
11. มีความรู้ด้าน IT สำหรับผู้บริหารยุคใหม่
12. มีความรู้ในการใช้ภาษาอย่างถูกต้องทั้งภาษาไทยและต่างประเทศที่จำเป็น
13. มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา
14. มีความรู้ในการบูรณาการความรู้มาใช้ในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียนสตรีเอกชน
15. มีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น และวัฒนธรรมท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่
16. มีความรู้ด้านจิตวิทยา
17. มีความรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความคาดหวังของผู้ปกครอง และสังคมที่มีต่อโรงเรียนสตรีเอกชน
18. มีความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย เช่น การอบรมกริยามารยาทความเป็นกุลสตรี งานฝีมือ นาฏศิลป์ศิลปวัฒนธรรมไทย
19. มีความรู้ด้านการอบรม และการปกครองนักเรียนหญิง
20. มีความรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมาและวัฒนธรรมของโรงเรียนสตรีเอกชนที่บริหาร

#### คุณลักษณะด้านทักษะ ประกอบด้วย

1. มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดนอกกรอบ
3. มีทักษะความไวในการรับรู้สถานการณ์
4. มีทักษะในการวินิจฉัย ตัดสินใจ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
5. มีทักษะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน

6. มีทักษะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
7. มีทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม การสร้างทีมและเครือข่าย
8. มีทักษะการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน
9. มีทักษะการพูด การติดต่อสื่อสาร
10. มีทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง
11. มีทักษะการบริหารเวลา
12. มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน
13. มีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง
14. มีทักษะการบริหารเงิน งบประมาณและทรัพยากร รวมทั้งการแสวงหาแหล่งทุน ในการพัฒนาการศึกษา
15. มีทักษะการบริหารความเสี่ยง
16. มีทักษะทางสังคม การผูกมิตร การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การสร้าง เครือข่ายภายนอกโรงเรียน
17. มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง
18. มีทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า จากการประมวลข้อมูล
19. มีทักษะในการใช้จิตวิทยากับนักเรียนหญิง และ ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเพศหญิง และเพศชาย
20. มีทักษะในการแข่งขัน

#### คุณลักษณะด้านทัศนคติ ประกอบด้วย

1. มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ต่อวิชาชีพและต่อองค์กร
2. มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้างทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง
3. มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกล ไม่ยึดติด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
4. มองเห็นโอกาสอยู่เสมอ สามารถพลิกวิกฤตเป็นโอกาส
5. เลือкмองข้อดีของคน ยอมรับความแตกต่างและข้อจำกัดของบุคคล
6. ยอมรับความเสมอภาคระหว่างเพศ
7. ยอมรับความแตกต่างระหว่างเพศ ในบริบทของวัฒนธรรมไทย
8. มีวิธีคิดแบบนักพัฒนา ต้องการพัฒนานักเรียน ครูและโรงเรียน
9. ทุ่มเทให้งาน อดทน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
10. เห็นปัญหาเป็นสิ่งท้าทายความรู้ความสามารถ

11. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
12. ยึดมั่นในความถูกต้อง
13. รักษาความสัตย์สุจริต
14. รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท
15. รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
16. รักชาติ รักความเป็นไทย มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย
17. มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษาของสตรีไทย
18. มีทัศนคติที่ดีในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นกุลสตรีไทยให้  
นักเรียน
19. เห็นความสำคัญของเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ไม่น้อยกว่าความรู้ด้านวิชาการ
20. มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพของสตรีไทย

#### คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย

1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
2. มีความยุติธรรม ไม่อคติ แบ่งพรรค แบ่งพวก
3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมต่อครู นักเรียน และสังคม
4. เรียนรู้แนวปฏิบัติของแต่ละศาสนานำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสม  
กับสังคมปัจจุบัน
5. มีเมตตา กรุณา และละเอียดรอบคอบ
6. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู
7. ยึดหลักธรรมาภิบาล
8. ไม่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอบายมุข
9. มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม
10. ปฏิบัติตามกฎหมายของสังคม
11. มีจิตสาธารณะ
12. ไม่โลภ ไม่หวั่นต่อสิ่งชั่วร้าย

#### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

1. มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง
2. มีสติปัญญาดี มีปฏิภาณไหวพริบ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการ แสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ



4. ปฏิบัติตนเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทย เป็นแบบอย่างขององค์กร
5. มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ
6. กล้าคิด กล้าตัดสินใจ
7. มีบุคลิกเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสและอบอุ่น
8. สื่อสารได้ชัดเจน ใช้วาจาที่สุภาพเหมาะสม
9. แต่งกายดี มีรสนิยม
10. มีสุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆได้ดี
11. มีพื้นฐานทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับของสังคม
12. มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าสังคมได้ดี
13. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
14. มีความกระตือรือร้น
15. มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี
16. มีวินัย
17. มีอำนาจบารมี เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้
18. มีความคงเส้นคงวา
19. สุขภาพ อ่อนนุ่มกลมมตน
20. มีความอดทน

**ตอนที่ 2** แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มาทำเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน (Stakeholder) เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน และจะนำเสนอใน 2 ประเด็น คือ

1. ความจำเป็นที่ต้องมีคุณลักษณะนั้นๆตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล
2. ความเป็นไปได้ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 381 คน เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ประกอบด้วย

ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนทั่วประเทศ

ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียนเก่าโรงเรียนสตรีเอกชน

ซึ่งมีสถานภาพ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา แสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 สถานภาพของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ที่เป็นผู้ให้ข้อมูล

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพ		
ผู้บริหารสถานศึกษา	22	5.7
ครู	33	8.7
ผู้ปกครอง	163	42.8
นักเรียนเก่า	163	42.8
เพศ		
ชาย	39	10.2
หญิง	342	89.8
อายุ		
ต่ำกว่า 31 ปี	39	10.2
31-40 ปี	103	27
41-50 ปี	169	44.4
51-60 ปี	55	14.4
มากกว่า 60 ปี	15	3.9
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	5
ปริญญาตรี	266	69.8
ปริญญาโท	87	22.8
ปริญญาเอก	9	2.4

ตารางที่ 4.7 แสดงสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 22 คน ตัวแทนครูโรงเรียนสตรีเอกชน 33 คน ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียนเก่า จำนวน 163 คนเท่ากัน มีเพศชาย 39 คนคิดเป็น ร้อยละ 10.2 เพศหญิง 342 คน คิดเป็นร้อยละ 89.8 อายุในช่วง 41-50 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.4 ส่วนวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.8

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน แสดงค่าสถิติ คือ มัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และความเป็นไปได้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน แยกเป็นคุณลักษณะด้านต่างๆ ดังตารางที่ 4.8 - 4.12

ตารางที่ 4.8 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้ จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับความคิดเห็น	ความเป็นไปได้
<b>ด้านความรู้</b>					
1	มีความรู้พื้นฐานไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโทด้านบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง	4.50	1.00	มากที่สุด	มาก
2	มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
3	มีความรอบรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ปัจจุบันทุกด้าน ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
4	มีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์เอกลักษณ์และจุดเด่นของโรงเรียนสตรีเอกชน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
5	มีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
7	มีความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของสตรีไทย	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
8	มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
9	มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะกับการเรียนรู้สมัยใหม่ของนักเรียนหญิง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
10	มีความรู้ด้านการนิเทศ กำกับติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
11	มีความรู้ด้าน IT สำหรับผู้บริหารยุคใหม่	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
12	มีความรู้ในการใช้ภาษาอย่างถูกต้องทั้งภาษาไทยและต่างประเทศที่จำเป็น	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
14	มีความรู้ในการบูรณาการความรู้มาใช้ในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียนสตรีเอกชน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
15	มีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น และวัฒนธรรมท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
16	มีความรู้ด้านจิตวิทยา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
17	มีความรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความคาดหวังของผู้ปกครอง และสังคมที่มีต่อโรงเรียนสตรีเอกชน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
18	มีความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย เช่น การอบรมรักษามารยาท ความเป็นกุลสตรี งานฝีมือ นาฏศิลป์ ศิลปวัฒนธรรมไทย	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
19	มีความรู้ด้านการอบรม และการปกครองนักเรียนหญิง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
20	มีความรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมาและวัฒนธรรมของโรงเรียนสตรีเอกชนที่บริหาร	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก

จากตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความเป็นไปได้ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ของแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน พบว่าแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านความรู้** ที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นว่ามีความจำเป็นมากที่สุด มีความสอดคล้อง และมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

1. มีความรู้พื้นฐานไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโทด้านบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน
3. มีความรอบรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ปัจจุบันทุกด้าน ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
4. มีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์เอกลักษณ์และจุดเด่นของโรงเรียนสตรีเอกชน
5. มีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา
7. มีความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของสตรีไทย
8. มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน
9. มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะกับการเรียนรู้สมัยใหม่ของนักเรียนหญิง
10. มีความรู้ด้านการนิเทศ กำกับติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
11. มีความรู้ด้าน IT สำหรับผู้บริหารยุคใหม่
12. มีความรู้ในการใช้ภาษาอย่างถูกต้องทั้งภาษาไทยและต่างประเทศที่จำเป็น
14. มีความรู้ในการบูรณาการความรู้มาใช้ในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียนสตรีเอกชน
15. มีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น และวัฒนธรรมท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่
16. มีความรู้ด้านจิตวิทยา
17. มีความรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความคาดหวังของผู้ปกครอง และสังคมที่มีต่อโรงเรียนสตรีเอกชน
18. มีความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย เช่น การอบรมกรีฑา มารยาทความเป็นกุลสตรี งานฝีมือ นาฏศิลป์ศิลปวัฒนธรรมไทย
19. มีความรู้ด้านการอบรม และการปกครองนักเรียนหญิง
20. มีความรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมาและวัฒนธรรมของโรงเรียนสตรีเอกชนที่บริหาร

ส่วนข้อที่มีความจำเป็นมาก มีความสอดคล้องกัน และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ได้แก่

6. มีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา

## 13. มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา

ตารางที่ 4.9 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกราช  
ด้านทักษะจากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
<b>ด้านทักษะ</b>					
1	มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
2	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดนอก กรอบ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
3	มีทักษะความไวในการรับรู้สถานการณ์	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
4	มีทักษะในการวินิจฉัย ตัดสินใจ และ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
5	มีทักษะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
6	มีทักษะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
7	มีทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม การสร้าง ทีมและเครือข่าย	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
8	มีทักษะการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
9	มีทักษะการพูด การติดต่อสื่อสาร	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
10	มีทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
11	มีทักษะการบริหารเวลา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
12	มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
13	มีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
14	มีทักษะการบริหารเงิน งบประมาณและ ทรัพยากร รวมทั้งการแสวงหาแหล่งทุนใน การพัฒนาการศึกษา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก



	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
16	มีทักษะทางสังคม การผูกมิตร การสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน การสร้างเครือข่าย ภายนอกโรงเรียน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
17	มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
19	มีทักษะในการใช้จิตวิทยากับนักเรียนหญิง และ ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเพศหญิงและ เพศชาย	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
20	มีทักษะในการแข่งขัน	4.00	1.00	มาก	มาก *ความ คิดเห็นไม่ สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.9 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**ด้านทักษะ** ที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นว่ามีความจำเป็นมากที่สุด มีความสอดคล้อง และมีความ  
เป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

1. มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดนอกกรอบ
3. มีทักษะความไวในการรับรู้สถานการณ์
4. มีทักษะในการวินิจฉัย ตัดสินใจ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
5. มีทักษะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน
6. มีทักษะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
7. มีทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม การสร้างทีมและเครือข่าย
8. มีทักษะการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน
9. มีทักษะการพูด การติดต่อสื่อสาร
10. มีทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง
11. มีทักษะการบริหารเวลา
12. มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน
13. มีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง

14. มีทักษะการบริหารเงิน งบประมาณและทรัพยากร รวมทั้งการแสวงหาแหล่งทุนในการพัฒนาการศึกษา
16. มีทักษะทางสังคม การผูกมิตร การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การสร้างเครือข่ายภายนอกโรงเรียน
17. มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง
19. มีทักษะในการใช้จิตวิทยากับนักเรียนหญิง และ ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเพศหญิงและเพศชาย
- ส่วนข้อที่มีความจำเป็นมาก มีความสอดคล้อง และมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่
15. มีทักษะการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 4.10 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทัศนคติ จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับความคิดเห็น	ความเป็นไปได้
<b>ด้านทัศนคติ</b>					
1	มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ต่อวิชาชีพและต่อองค์กร	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
2	มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้างทั้งครู นักเรียนและผู้ปกครอง	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
3	มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกล ไม่ยึดติด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
4	มองเห็นโอกาสอยู่เสมอ สามารถพลิกวิกฤตเป็นโอกาส	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก *ความคิดเห็นไม่สอดคล้อง
5	เลือกมองข้อดีของคน ยอมรับความแตกต่างและข้อจำกัดของบุคคล	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก *ความคิดเห็นไม่สอดคล้อง
6	ยอมรับความเสมอภาคระหว่างเพศ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
7	ยอมรับความแตกต่างระหว่างเพศ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
	ในบริบทของวัฒนธรรมไทย				
8	มีวิธีคิดแบบนักพัฒนา ต้องการพัฒนา นักเรียน ครูและโรงเรียน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
9	ทุ่มเทให้งาน อดทน และมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้สำเร็จ	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
10	เห็นปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
11	ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
12	ยึดมั่นในความถูกต้อง	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
13	รักษาคำมั่นสัญญา	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
14	รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
15	รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
16	รักชาติ รักความเป็นไทย มีจิตสำนึกที่ดีต่อ การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
17	มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาและ พัฒนาการศึกษาของสตรีไทย	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
18	มีทัศนคติที่ดีในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นกุลสตรีไทยให้ นักเรียน	5.00	0.25	มากที่สุด	มาก
19	เห็นความสำคัญของเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ไม่น้อยกว่าความรู้ด้านวิชาการ	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
20	มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพของ สตรีไทย	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก

จากตารางที่ 4.10 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

ด้านทัศนคติ ที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นว่ามีความจำเป็นมากที่สุด มีความสอดคล้อง และมีความ  
เป็นไปได้ระดับมากที่สุด ได้แก่

16. รักชาติ รักความเป็นไทย มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย

ส่วนข้อที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีความสอดคล้องกัน และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ได้แก่

1. มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ต่อวิชาชีพและต่อองค์กร
2. มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้างทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง
3. มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกล ไม่ยึดติด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
6. ยอมรับความเสมอภาคระหว่างเพศ
7. ยอมรับความแตกต่างระหว่างเพศ ในบริบทของวัฒนธรรมไทย
8. มีวิธีคิดแบบนักพัฒนา ต้องการพัฒนานักเรียน ครูและโรงเรียน
9. ทุ่มเทให้งาน อดทน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
10. เห็นปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ
11. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
12. ยึดมั่นในความถูกต้อง
13. รักษาความลับสัญญา
14. รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท
15. รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
17. มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษาของสตรีไทย
18. มีทัศนคติที่ดีในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นกุลสตรีไทยให้  
นักเรียน
19. เห็นความสำคัญของเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ไม่น้อยกว่าความรู้ด้านวิชาการ
20. มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพของสตรีไทย

ตารางที่ 4.11 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน  
ด้านคุณธรรมจริยธรรม จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>					
1	มีความซื่อสัตย์ สุจริต	5.00	0.00	มากที่สุด	มากที่สุด
2	มีความยุติธรรม ไม่อคติ แบ่งพรรค แบ่งพวก	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
3	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม ต่อครู นักเรียน และสังคม	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
4	เรียนรู้แนวปฏิบัติของแต่ละศาสนา นำมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เหมาะกับ สังคมปัจจุบัน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
5	มีเมตตา กรุณา และละเอียดอ่อน	5.00	0.00	มากที่สุด	มากที่สุด
6	ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู	5.00	0.00	มากที่สุด	มากที่สุด
7	ยึดหลักธรรมาภิบาล	5.00	0.00	มากที่สุด	มากที่สุด
8	ไม่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอบายมุข	5.00	0.00	มากที่สุด	มากที่สุด
9	มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม	5.00	0.00	มากที่สุด	มากที่สุด
10	ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
11	มีจิตสาธารณะ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
12	ไม่โลภ ไม่หวั่นต่อสิ่งชั่วร้าย	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก

จากตารางที่ 4.11 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**ด้านคุณธรรมจริยธรรม** ที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นว่ามีความจำเป็นมากที่สุด มีความสอดคล้อง  
และมีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ได้แก่

1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
5. มีเมตตา กรุณา และละเอียดอ่อน
6. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู
7. ยึดหลักธรรมาภิบาล
8. ไม่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอบายมุข
9. มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม

ส่วนข้อที่มีความจำเป็นมาก มีความสอดคล้อง และมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

2. มีความยุติธรรม ไม่อคติ แบ่งพรรค แบ่งพวก
3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมต่อครู นักเรียน และสังคม

4. เรียนรู้แนวปฏิบัติของแต่ละศาสนา นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เหมาะกับ  
สังคมปัจจุบัน

10.ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม

11.มีจิตสาธารณะ 12. ไม่โลก ไม่หัวนต่อสิ่งยั่วยุ

ตารางที่ 4.12 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน  
ด้านบุคลิกภาพ จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>					
1	มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
2	มีสติปัญญาดี มีปฏิภาณไหวพริบ	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
3	มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการ แสดงออก อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
4	ปฏิบัติตนเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรม ไทย เป็นแบบอย่างขององค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด	มากที่สุด
5	มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ	5.00	0.00	มากที่สุด	มากที่สุด
6	กล้าคิด กล้าตัดสินใจ	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
7	มีบุคลิกเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสและอบอุ่น	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
8	สื่อสารได้ชัดเจน ใช้วาจาที่สุภาพเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
9	แต่งกายดี มีรสนิยม	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
10	มีสุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ใน สถานการณ์ต่างๆได้ดี	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
11	มีพื้นฐานทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับของ สังคม	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
12	มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าสังคมได้ดี	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
13	มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่	5.00	0.00	มากที่สุด	มากที่สุด
14	มีความกระตือรือร้น	5.00	0.25	มากที่สุด	มากที่สุด
15	มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
16	มีวินัย	5.00	1.00	มากที่สุด	มากที่สุด



	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ เป็นไปได้
17	มีอำนาจบารมี เป็นที่พึ่งของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก
18	มีความคงเส้นคงวา	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
19	สุขภาพ อ่อนนุ่มถ่อมตน	5.00	1.00	มากที่สุด	มาก
20	มีความอดทน	5.00	0.00	มากที่สุด	มาก

จากตารางที่ 4.12 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน  
ด้านบุคลิกภาพที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นว่ามีความจำเป็นมากที่สุด มีความสอดคล้อง และมีความ  
ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ได้แก่

13. มีความรับผิดชอบต่อนำที่
14. มีความกระตือรือร้น
16. มีวินัย

ส่วนข้อที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีความสอดคล้อง และมีความเป็นไปได้ระดับมาก ได้แก่

1. มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง
2. มีสติปัญญาดี มีปฏิภาณไหวพริบ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการ แสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ
4. ปฏิบัติตนเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทย เป็นแบบอย่างขององค์กร
5. มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ
6. กล้าคิด กล้าตัดสินใจ
7. มีบุคลิกเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสและอบอุ่น
8. สื่อสารได้ชัดเจน ใช้วาจาที่สุภาพเหมาะสม
9. แต่งกายดี มีรสนิยม
10. มีสุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆได้ดี
11. มีพื้นฐานทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับของสังคม
12. มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าสังคมได้ดี
15. มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี
17. มีอำนาจบารมี เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

18. มีความคงเส้นคงวา
19. สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน
20. มีความอดทน

จากการจัด focus group เพื่อนำเสนอผลการวิจัย และให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน ได้ข้อเสนอแนะให้เพิ่มการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์แยกการรายงานค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเก่า เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการหาความคิดเห็นของนักเรียนปัจจุบันเพิ่มเติม เนื่องจากต้องการทราบว่านักเรียนปัจจุบันมีความคิดเห็นเหมือนหรือแตกต่างจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มอื่นอย่างไร (ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากนักเรียนโรงเรียนราชินี จำนวน 100 คน และแยกวิเคราะห์จากกลุ่มอื่น แสดงในตาราง 6.2 ในภาคผนวก)

เมื่อนำค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ครู ผู้ปกครอง นักเรียนเก่าโรงเรียนสตรีเอกชน และนักเรียนปัจจุบันมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ จะเห็นว่าค่าระดับความคิดเห็นแต่ละข้อมีความต่างกันดังตาราง 4.13 – 4.17 ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปภาพรวมหลังจากจบการนำเสนอตารางที่ 4.17 และ ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด คือ ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ครู ผู้ปกครอง นักเรียนเก่าโรงเรียนสตรีเอกชน

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น				
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน
ด้านความรู้						
1	มีความรู้พื้นฐานไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโทด้านบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง	4.55	4.55	4.33	4.36	4.20
2	มีความรู้ความเข้าใจในงานและ	4.64	4.89	4.69	4.7	4.44

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น				
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน
	จุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการ บริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน					
3	มีความรอบรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ ปัจจุบันทุกด้าน ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	4.36	4.82	4.47	4.51	4.45
4	มีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์ เอกลักษณ์และจุดเด่นของโรงเรียนสตรี เอกชน	4.45	4.64	4.2	4.32	4.15
5	มีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลก โดย ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา	4.5	4.81	4.76	4.58	4.47
6	มีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา	4.18	4.41	4.02	4.17	4.06
7	มีความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ ของสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง ของโลกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของ สตรีไทย	4.41	4.7	4.26	4.44	4.23
8	มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ การพัฒนาครูและบุคลากรใน โรงเรียน	4.55	4.83	4.68	4.79	4.42
9	มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ การจัด สภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะกับ การเรียนรู้สมัยใหม่ของนักเรียนหญิง	4.5	4.77	4.54	4.56	4.47
10	มีความรู้ด้านการนิเทศ กำกับติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครู	4.5	4.7	4.38	4.57	4.09
11	มีความรู้ด้าน IT สำหรับผู้บริหาร ยุคใหม่	4.27	4.57	4.31	4.32	4.34
12	มีความรู้ในการใช้ภาษาอย่างถูกต้องทั้ง ภาษาไทยและต่างประเทศที่จำเป็น	4.27	4.7	4.43	4.44	4.50

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น				
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน
13	มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา	4.32	4.59	3.99	4.27	4.15
14	มีความรู้ในการบูรณาการความรู้มาใช้ในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียนสตรีเอกชน	4.23	4.7	4.44	4.52	4.41
15	มีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น และวัฒนธรรมท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่	4.45	4.69	4.2	4.32	4.21
16	มีความรู้ด้านจิตวิทยา	4.5	4.74	4.46	4.56	4.60
17	มีความรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความคาดหวังของผู้ปกครอง และสังคมที่มีต่อโรงเรียนสตรีเอกชน	4.41	4.66	4.25	4.45	4.37
18	มีความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย เช่น การอบรม ศึกษามารยาทความเป็นกุลสตรี งานฝีมือ นาฏศิลป์ศิลปวัฒนธรรมไทย	4.45	4.59	4.19	4.27	4.22
19	มีความรู้ด้านการอบรม และการปกครองนักเรียนหญิง	4.55	4.72	4.46	4.52	4.41
20	มีความรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมา และวัฒนธรรมของโรงเรียนสตรีเอกชนที่บริหาร	4.55	4.57	4.27	4.4	4.38

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้ม  
คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทักษะ ของผู้มีส่วน  
เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น				
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน
ด้านทักษะ						
1	มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิด สังเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ	4.45	4.78	4.55	4.66	4.45
2	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิด นอกกรอบ	4.36	4.66	4.5	4.64	4.40
3	มีทักษะความไวในการรับรู้สถานการณ์	4.45	4.71	4.4	4.69	4.41
4	มีทักษะในการวินิจฉัย ตัดสินใจ และ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า	4.45	4.8	4.6	4.71	4.49
5	มีทักษะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น ผู้ได้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน	4.55	4.77	4.51	4.7	4.42
6	มีทักษะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	4.45	4.69	4.45	4.62	4.39
7	มีทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม การสร้างทีมและเครือข่าย	4.41	4.7	4.31	4.56	4.36
8	มีทักษะการมอบหมายงานให้เหมาะ กับคน	4.41	4.83	4.47	4.7	4.57
9	มีทักษะการพูด การติดต่อสื่อสาร	4.5	4.81	4.45	4.65	4.55
10	มีทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง	4.59	4.75	4.37	4.66	4.52
11	มีทักษะการบริหารเวลา	4.45	4.71	4.38	4.66	4.49
12	มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการ บริหารงาน	4.55	4.72	4.42	4.61	4.32
13	มีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.27	4.67	4.27	4.45	4.29
14	มีทักษะการบริหารเงิน งบประมาณ และทรัพยากร รวมทั้งการแสวงหาแหล่ง	4.5	4.71	4.38	4.51	4.30

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น				
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน
	ทุนในการพัฒนาการศึกษา					
15	มีทักษะการบริหารความเสี่ยง	4.23	4.36	4.03	4.23	4.26
16	มีทักษะทางสังคม การผูกมิตร การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การสร้างเครือข่ายภายนอกโรงเรียน	4.55	4.73	4.34	4.53	4.31
17	มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง	4.5	4.8	4.64	4.78	4.52
18	มีทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า จาก การประมวลข้อมูล	4.36	4.65	4.13	4.38	4.33
19	มีทักษะในการใช้จิตวิทยากับนักเรียนหญิง และ ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเพศหญิงและเพศชาย	4.5	4.77	4.51	4.65	4.51
20	มีทักษะในการแข่งขัน	4.36	4.48	4.06	4.14	4.41

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทัศนคติ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น				
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน
<b>ด้านทัศนคติ</b>						
1	มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ต่อวิชาชีพ และต่อองค์กร	4.59	4.85	4.67	4.69	4.45
2	มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้างทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง	4.73	4.83	4.69	4.71	4.51
3	มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกล ไม่ยึดติด	4.5	4.89	4.69	4.69	4.45



คุณลักษณะ	ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น					
	ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน	
	ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น					
4	มองเห็นโอกาสอยู่เสมอ สามารถพลิก วิกฤตเป็นโอกาส	4.41	4.81	4.49	4.55	4.46
5	เลือกมองข้อดีของคน ยอมรับความ แตกต่างและข้อจำกัดของบุคคล	4.41	4.83	4.48	4.66	4.45
6	ยอมรับความเสมอภาคระหว่างเพศ	4.41	4.77	4.41	4.56	4.49
7	ยอมรับความแตกต่างระหว่างเพศ ในบริบทของวัฒนธรรมไทย	4.45	4.7	4.36	4.45	4.44
8	มีวิธีคิดแบบนักพัฒนา ต้องการพัฒนา นักเรียน ครูและโรงเรียน	4.59	4.8	4.58	4.69	4.56
9	ทุ่มเทให้งาน อดทน และมุ่งมั่นที่จะ ทำงานให้สำเร็จ	4.68	4.8	4.65	4.71	4.48
10	เห็นปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายความรู้อู ความสามารถ	4.5	4.78	4.47	4.49	4.43
11	ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.5	4.85	4.66	4.78	4.56
12	ยึดมั่นในความถูกต้อง	4.64	4.8	4.77	4.84	4.61
13	รักษาคำมั่นสัญญา	4.64	4.89	4.72	4.77	4.53
14	รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท	4.55	4.87	4.75	4.81	4.65
15	รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ	4.55	4.86	4.63	4.66	4.53
16	รักชาติ รักความเป็นไทย มีจิตสำนึกที่ดี ต่อการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย	4.68	4.85	4.61	4.74	4.57
17	มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาและ พัฒนาการศึกษาของสตรีไทย	4.45	4.81	4.56	4.64	4.59
18	มีทัศนคติที่ดีในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นกุลสตรีไทยให้ นักเรียน	4.68	4.84	4.63	4.68	4.47
19	เห็นความสำคัญของเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ไม่น้อยกว่าความรู้ด้าน	4.59	4.85	4.68	4.69	4.46

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น				
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน
	วิชาการ					
20	มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพ ของสตรีไทย	4.64	4.77	4.49	4.61	4.44

ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น				
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>						
1	มีความซื่อสัตย์ สุจริต	4.77	4.91	4.92	4.84	4.73
2	มีความยุติธรรม ไม่อคติ แบ่งพรรค แบ่งพวก	4.45	4.9	4.84	4.86	4.48
3	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน คุณธรรมต่อครู นักเรียน และสังคม	4.73	4.95	4.76	4.77	4.57
4	เรียนรู้แนวปฏิบัติของแต่ละศาสนา นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้ เหมาะสมกับสังคมปัจจุบัน	4.45	4.79	4.39	4.56	4.44
5	มีเมตตา กรุณา และละเอียดรอบคอบ	4.55	4.87	4.75	4.78	4.67
6	ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู	4.73	4.94	4.81	4.81	4.56
7	ยึดหลักธรรมมาภิบาล	4.55	4.9	4.76	4.7	4.49
8	ไม่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอบายมุข	4.59	4.89	4.72	4.71	4.67
9	มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม	4.68	4.89	4.74	4.73	4.56
10	ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม	4.64	4.85	4.55	4.64	4.62

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น				
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน
11	มีจิตสาธารณะ	4.68	4.87	4.55	4.64	4.52
12	ไม่โลภ ไม่หวั่นต่อสิ่งชั่วร้าย	4.59	4.84	4.64	4.75	4.58

ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านบุคลิกภาพ ของผู้มีสวนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น				
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>						
1	มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง	4.68	4.83	4.51	4.52	4.50
2	มีสติปัญญาดี มีปฏิภาณไหวพริบ	4.55	4.88	4.63	4.64	4.52
3	มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการแสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ	4.55	4.9	4.58	4.68	4.55
4	ปฏิบัติตนเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทย เป็นแบบอย่างขององค์กร	4.68	4.9	4.58	4.65	4.57
5	มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ	4.77	4.89	4.63	4.66	4.65
6	กล้าคิด กล้าตัดสินใจ	4.55	4.86	4.67	4.78	4.62
7	มีบุคลิกเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสและอบอุ่น	4.68	4.9	4.65	4.7	4.63
8	สื่อสารได้ชัดเจน ใช้วาจาที่สุภาพเหมาะสม	4.59	4.88	4.65	4.65	4.59
9	แต่งกายดี มีรสนิยม	4.59	4.72	4.25	4.4	4.42

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย(Mean) ระดับความคิดเห็น				
		ผู้บริหาร โรงเรียน	ครู	ผู้ปกครอง	นักเรียน เก่า	นักเรียน
10	มีสุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ ในสถานการณ์ต่างๆได้ดี	4.64	4.85	4.72	4.71	4.58
11	มีพื้นฐานทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับของ สังคม	4.77	4.71	4.33	4.38	4.54
12	มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าสังคมได้ดี	4.68	4.83	4.6	4.65	4.57
13	มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	4.68	4.91	4.84	4.84	4.80
14	มีความกระตือรือร้น	4.77	4.86	4.67	4.61	4.65
15	มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี	4.73	4.85	4.53	4.65	4.62
16	มีวินัย	4.64	4.89	4.68	4.71	4.61
17	มีอำนาจบารมี เป็นที่พึ่งของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	4.73	4.77	4.29	4.42	4.46
18	มีความคงเส้นคงวา	4.68	4.83	4.47	4.65	4.52
19	สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน	4.77	4.8	4.53	4.6	4.61
20	มีความอดทน	4.77	4.87	4.67	4.7	4.66

จากตารางที่ 4.13 - 4.17 ผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านต่างๆ คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ เมื่อนำค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของแต่ละข้อของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มมาเปรียบเทียบกัน พบว่า

#### ด้านความรู้

ผู้บริหารโรงเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน

ครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน

ผู้ปกครองให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา

นักเรียนเก่าให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน
- นักเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ
- มีความรู้ด้านจิตวิทยา

**ด้านทักษะ** ผู้บริหารโรงเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง

ครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทักษะการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน

ผู้ปกครองให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง

นักเรียนเก่าให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง

นักเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทักษะในการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน

**ด้านทัศนคติ** ผู้บริหารโรงเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้าง ทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง

ครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกลไม่ยึดติด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

- รักษาความั่นสัญญา

ผู้ปกครองให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- ยึดมั่นในความถูกต้อง

นักเรียนเก่าให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- ยึดมั่นในความถูกต้อง

นักเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท

**ด้านคุณธรรมจริยธรรม** ผู้บริหารโรงเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความซื่อสัตย์ สุจริต

ครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมต่อครู นักเรียน และสังคม

ผู้ปกครองให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความซื่อสัตย์ สุจริต

นักเรียนเก่าให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความยุติธรรม ไม่อคติ แบ่งพรรคแบ่งพวก

นักเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความซื่อสัตย์ สุจริต

**ด้านบุคลิกภาพ** ผู้บริหารโรงเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ
- มีพื้นฐานทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับของสังคม
- มีความกระตือรือร้น
- มีความอดทน

ครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

ผู้ปกครองให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

นักเรียนเก่าให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

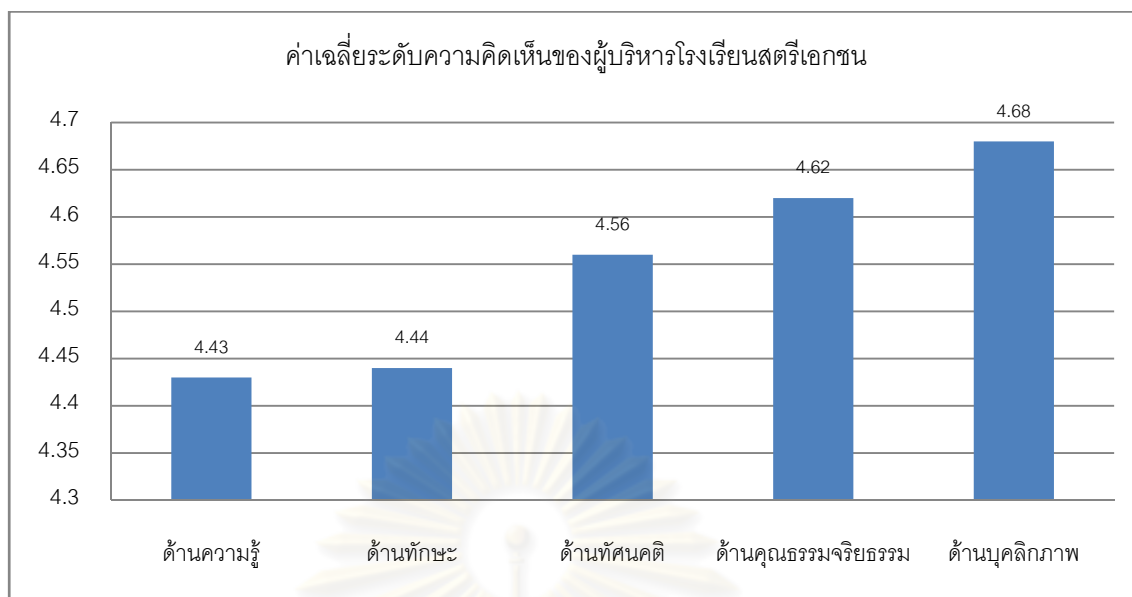
นักเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความซื่อสัตย์ สุจริต

-

ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม เมื่อนำมาวิเคราะห์ในรูปแบบกราฟเปรียบเทียบกัน จะได้ดังแผนภาพ

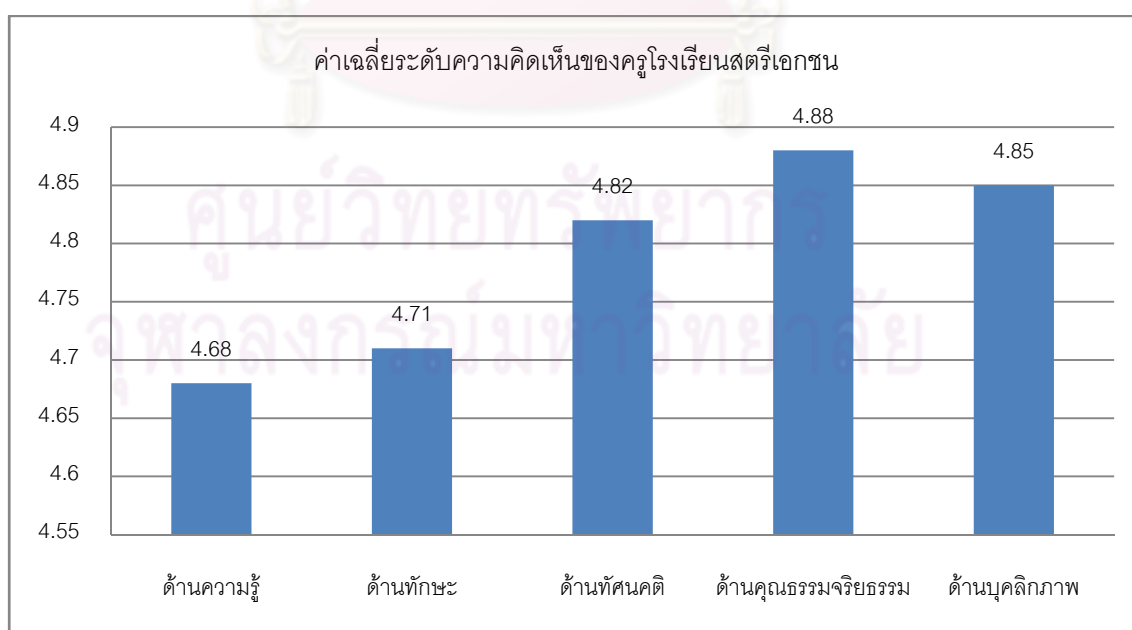




แผนภาพที่ 4.2 : แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับ  
แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

จากแผนภาพจะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น  
เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เรียงลำดับจาก  
มากไปน้อยดังนี้

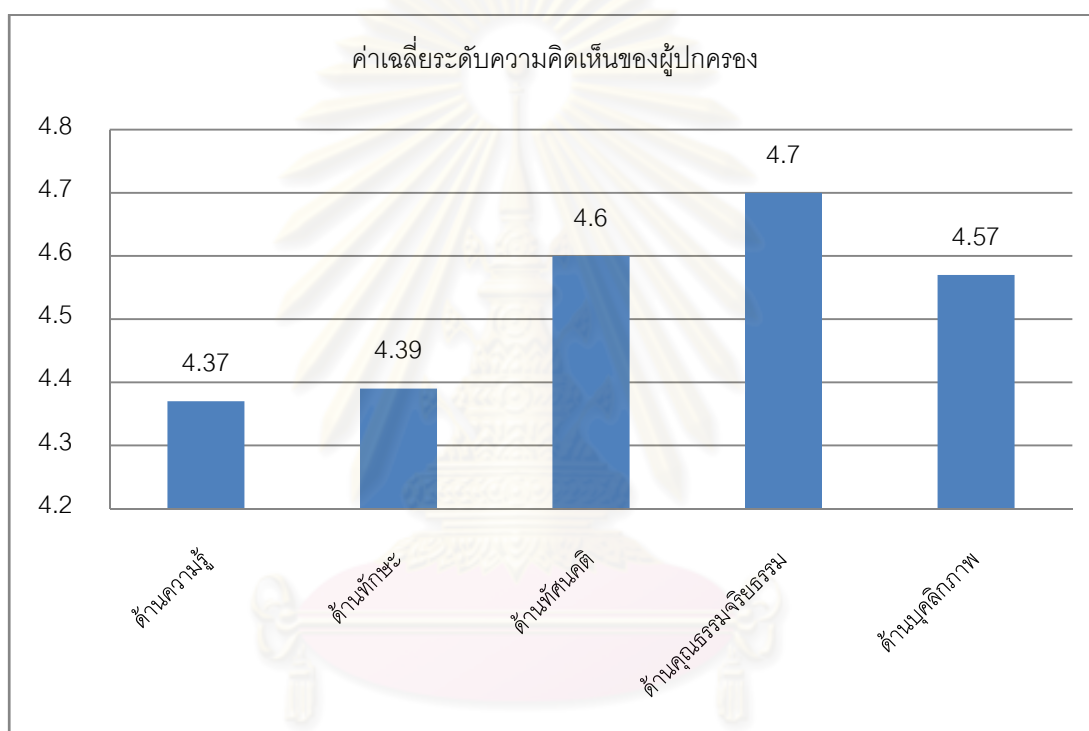
บุคลิกภาพ	คุณธรรมจริยธรรม	ทัศนคติ	ทักษะ	ความรู้
4.68	4.62	4.56	4.44	4.43



แผนภาพที่ 4.3 : แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของครูโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้ม  
คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

จากแผนภาพจะเห็นว่าครูโรงเรียนสตรีเอกชน ให้ความสำคัญระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เรียงลำดับจากมากไปน้อย  
ดังนี้

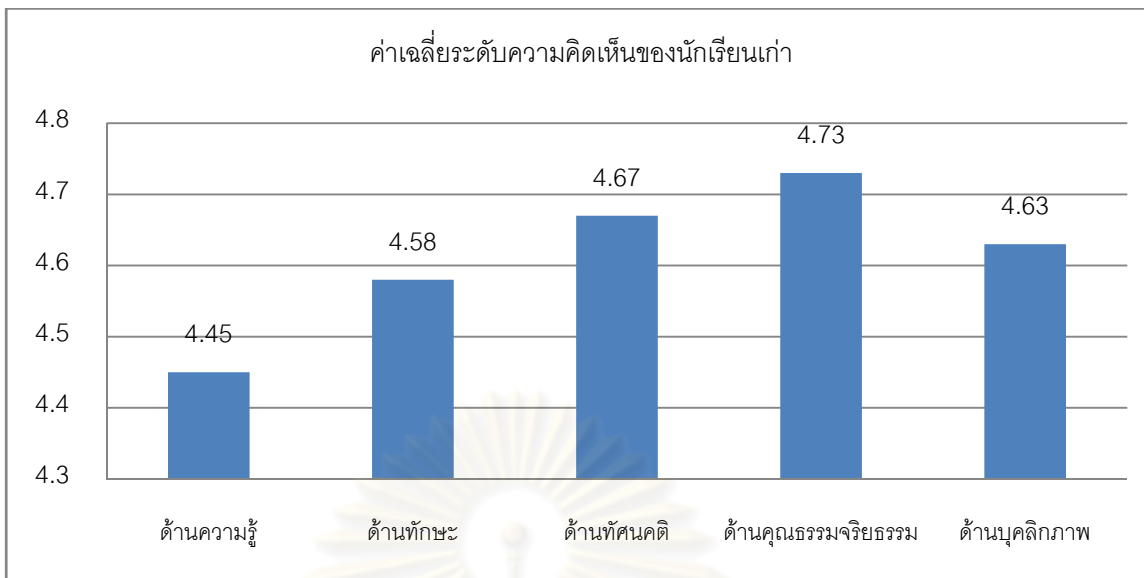
คุณธรรมจริยธรรม	บุคลิกภาพ	ทัศนคติ	ทักษะ	ความรู้
4.88	4.85	4.82	4.71	4.68



แผนภาพที่ 4.4 : แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ปกครองโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับ  
แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

จากแผนภาพจะเห็นว่าผู้ปกครองโรงเรียนสตรีเอกชน ให้ความสำคัญระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เรียงลำดับจากมากไปน้อย  
ดังนี้

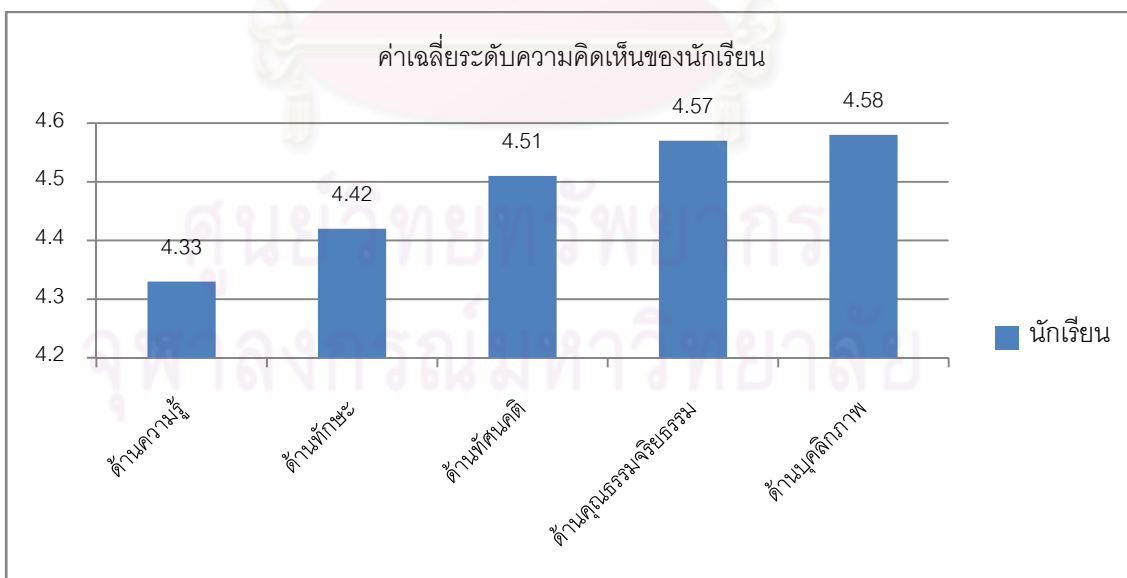
คุณธรรมจริยธรรม	ทัศนคติ	บุคลิกภาพ	ทักษะ	ความรู้
4.7	4.6	4.57	4.39	4.37



แผนภาพที่ 4.5: แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของนักเรียนเก่าโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

จากแผนภาพจะเห็นว่านักเรียนเก่าโรงเรียนสตรีเอกชน ให้ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

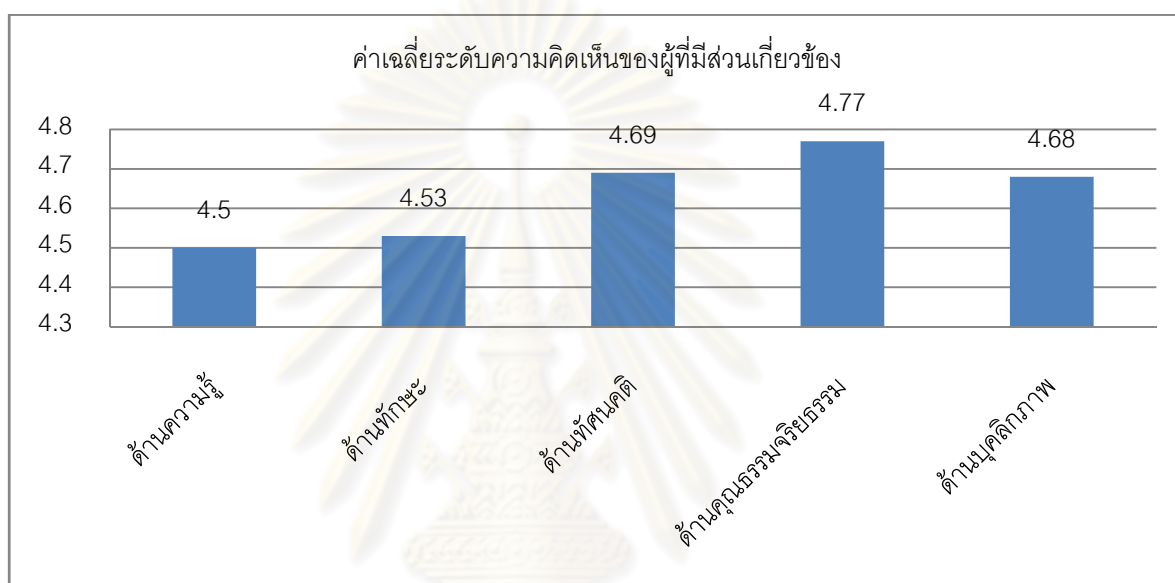
คุณธรรมจริยธรรม	ทัศนคติ	บุคลิกภาพ	ทักษะ	ความรู้
4.73	4.67	4.63	4.58	4.45



แผนภาพที่ 4.6 : แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของนักเรียนโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

จากแผนภาพจะเห็นว่านักเรียนโรงเรียนสตรีเอกชน ให้ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

บุคลิกภาพ	คุณธรรมจริยธรรม	ทัศนคติ	ทักษะ	ความรู้
4.58	4.57	4.51	4.42	4.33



แผนภาพที่ 4.7: แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

จากแผนภาพสำหรับภาพรวม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) กับโรงเรียนสตรีเอกชน ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

คุณธรรมจริยธรรม	ทัศนคติ	บุคลิกภาพ	ทักษะ	ความรู้
4.77	4.69	4.68	4.53	4.5

จะเห็นว่าครูเป็นกลุ่มที่ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงที่สุดกว่ากลุ่มอื่นทุกด้าน ผู้บริหารให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรมสูงกว่าด้านอื่นๆ ในขณะที่ครูผู้ปกครองและนักเรียนเท่าให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านทัศนคติสูงกว่าด้านอื่น โดยที่ผู้ปกครองเรียงลำดับความสำคัญเช่นเดียวกับนักเรียนเท่า ส่วนนักเรียนให้ความสำคัญกับด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมสูงกว่าด้านอื่น

### แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**จากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดในแต่ละด้าน คือผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเข้าใจในบริบทก่อน ต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรองกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง เพื่อการโน้มน้าวและก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือในการดำเนินงาน มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้าง ทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีบุคลิกภาพที่น่าศรัทธา น่าเชื่อถือ มีพื้นฐานทางสังคมที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีความกระตือรือร้น และมีความอดทน โดยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรมสูงกว่าด้านอื่น

### แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**จากความคิดเห็นของครูโรงเรียนสตรีเอกชน** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน เพราะจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเข้าใจในบริบทก่อน มีทักษะในการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกลไม่ยึดติด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น จะทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาไปข้างหน้าในทิศทางที่ดีขึ้น รักษาความมั่นคงสัญญา เป็นคนที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมต่อครู นักเรียน และสังคม รวมทั้งมีความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จะทำให้คนรอบข้างเกิดศรัทธา และก่อให้เกิดความร่วมมือ โดยที่ครูให้ความสำคัญกับด้านบุคลิกภาพและด้านทัศนคติสูงกว่าด้านอื่น

### แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**จากความคิดเห็นของผู้ปกครอง** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการเรียนการสอน มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง มีทัศนคติในการยึดมั่นในความถูกต้อง มีความซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะที่สร้างความศรัทธา ความน่าเชื่อถือ อันก่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยผู้ปกครองให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมและทัศนคติสูงกว่าด้านอื่น

### แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

จากความคิดเห็นของนักเรียนเก่า ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาครูและบุคลากร เป็นสิ่งที่นักเรียนเก่าต้องการเห็นโรงเรียนมีการพัฒนา มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน ครูและผู้บริหารซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจและก่อให้เกิดความร่วมมือ มีทัศนคติในการยึดมั่นในความถูกต้อง เป็นคนยุติธรรม และรับผิดชอบต่อหน้าที่ซึ่งเป็นการสร้างศรัทธาจากคนรอบข้าง โดยนักเรียนเก่าให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมและทัศนคติสูงกว่าด้านอื่น

### แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

จากความคิดเห็นของนักเรียนปัจจุบัน : นักเรียนโรงเรียนราชินี ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดในแต่ละด้าน คือผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านจิตวิทยา เนื่องจากนักเรียนต้องการให้เข้าใจนักเรียนในทุกด้าน มีทักษะในการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน จึงจะสามารถจัดครูและบุคลากรในโรงเรียนที่มีความถนัดตามหน้าที่ในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียน มีทัศนคติในการรู้จักให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท ซึ่งเมื่อนักเรียนทำผิด ต้องให้อีกโอกาสและอบรมสั่งสอนในทางที่ถูกที่ควร นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งคุณลักษณะด้านที่นักเรียนให้ความสำคัญสูง คือ บุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรม

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการเก็บข้อมูลและการจัด Focus group

1. หลักสูตรที่จัดให้นักเรียนในโรงเรียนสตรีเอกชน ควรประกอบด้วย การอบรมกิริยามารยาท การแต่งกายและการวางตัวของกุลสตรีไทย การบ้านการเรือน เย็บปักถักร้อย ฯลฯ
2. ผู้บริหารควรมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การสื่อสารออนไลน์ ประเภทที่นักเรียนนิยมใช้ ได้แก่ e-mail, Face Book , twitter เพื่อเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่เข้าถึงนักเรียนในปัจจุบันและในอนาคต
3. ผู้บริหารควรเรียนรู้เรื่องของการบริหารธุรกิจ
4. ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนควรเป็นผู้หญิง



**ตอนที่ 3** เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนระหว่างผู้เชี่ยวชาญ(Experts) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

เมื่อนำระดับความคิดเห็นและความเป็นไปได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) มาเปรียบเทียบกันจะได้ดังตาราง ที่ 4.18-4.21

**ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)**

คุณลักษณะ		ระดับความคิดเห็น/ ความจำเป็นที่ต้องมี		ความเป็นไปได้	
		ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง
<b>ด้านความรู้</b>					
1	มีความรู้พื้นฐานไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโทด้านบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
2	มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
3	มีความรอบรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ปัจจุบันทุกด้าน ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
4	มีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์ เอกลักษณะและจุดเด่นของโรงเรียนสตรีเอกชน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
5	มีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
6	มีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา	มากที่สุด	มาก	มาก	มาก
7	มีความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น/ ความจำเป็นที่ต้องมี		ความเป็นไปได้		
	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	
<b>ด้านความรู้</b>					
	ของสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง ของโลกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของ สตรีไทย				
8	มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
9	มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ การจัด สภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะกับการ การเรียนรู้สมัยใหม่ของนักเรียนหญิง	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
10	มีความรู้ด้านการนิเทศ กำกับติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ครู	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
11	มีความรู้ด้าน IT สำหรับผู้บริหารยุคใหม่	มาก	มากที่สุด	มาก	มาก
12	มีความรู้ในการใช้ภาษาอย่างถูกต้องทั้ง ภาษาไทยและต่างประเทศที่จำเป็น	มาก	มากที่สุด	มาก	มาก
13	มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา	มากที่สุด	มาก	มาก	มาก
14	มีความรู้ในการบูรณาการความรู้มาใช้ในการ พัฒนานักเรียนและโรงเรียนสตรี เอกชน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
15	มีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น และวัฒนธรรม ท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่	มาก	มากที่สุด	มาก	มาก
16	มีความรู้ด้านจิตวิทยา	มาก	มากที่สุด	มาก	มาก
17	มีความรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความคาดหวัง ของผู้ปกครอง และสังคมที่มีต่อโรงเรียน สตรีเอกชน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
18	มีความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรสำหรับ กุลสตรีไทย เช่น การอบรมกรีฑา มารยาทความเป็นกุลสตรี งานฝีมือ นาฏศิลป์ศิลปวัฒนธรรมไทย	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก

คุณลักษณะ		ระดับความคิดเห็น/ ความจำเป็นที่ต้องมี		ความเป็นไปได้	
		ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง
ด้านความรู้					
19	มีความรู้ด้านการอบรม และการปกครอง นักเรียนหญิง	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
20	มีความรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมา และวัฒนธรรมของโรงเรียนสตรีเอกชนที่ บริหาร	มาก	มากที่สุด	มาก	มาก

จากตารางที่ 4.18 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้ มีส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้

ข้อที่ 1,2,3,4,5,7,8,9,10,14,17,18 และ 19 ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ระดับความคิดเห็นมากที่สุดและความเป็นไปได้มาก เหมือนกัน

ข้อที่ 13 มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นระดับมากที่สุด แต่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ระดับความคิดเห็นมาก

ข้อ 11 มีความรู้ด้าน IT สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ ข้อ12. มีความรู้ในการใช้ภาษาอย่างถูกต้องทั้งภาษาไทยและต่างประเทศที่จำเป็น ข้อ 15. มีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น และวัฒนธรรมท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ ข้อ 16. มีความรู้ด้านจิตวิทยา ข้อ 20.มีความรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมาและวัฒนธรรมของโรงเรียนสตรีเอกชนที่บริหาร เป็นข้อที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความคิดเห็นระดับมากที่สุด แต่ผู้เชี่ยวชาญให้ระดับมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความทักษะจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

คุณลักษณะ		ระดับความคิดเห็น/ ความจำเป็นที่ต้องมี		ความเป็นไปได้	
		ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง
	<b>ด้านทักษะ</b>				
1	มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิด สังเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
2	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิด นอกกรอบ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
3	มีทักษะความไวในการรับรู้สถานการณ์	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
4	มีทักษะในการวินิจฉัย ตัดสินใจ และ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
5	มีทักษะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
6	มีทักษะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
7	มีทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม การ สร้างทีมและเครือข่าย	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
8	มีทักษะการมอบหมายงานให้เหมาะกับ คน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
9	มีทักษะการพูด การติดต่อสื่อสาร	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
10	มีทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
11	มีทักษะการบริหารเวลา	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
12	มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการ บริหารงาน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
13	มีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
14	มีทักษะการบริหารเงิน งบประมาณและ ทรัพยากร รวมทั้งการแสวงหาแหล่งทุน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น/ ความจำเป็นที่ต้องมี	ความเป็นไปได้			
		ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง
	<b>ด้านทักษะ</b>				
	ในการพัฒนาการศึกษา				
15	มีทักษะการบริหารความเสี่ยง	มากที่สุด	มาก	มาก	มาก
16	มีทักษะทางสังคม การผูกมิตร การสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน การสร้าง เครือข่ายภายนอกโรงเรียน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
17	มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
18	มีทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า จาก การประมวลข้อมูล	มากที่สุด	มาก	มาก	มาก *ความ คิดเห็นไม่ สอดคล้อง
19	มีทักษะในการใช้จิตวิทยากับนักเรียน หญิง และ ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเพศหญิง และ เพศชาย	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
20	มีทักษะในการแข่งขัน	มากที่สุด	มาก	มาก	มาก *ความ คิดเห็นไม่ สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.19 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทักษะมีส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้

ข้อ 1-14 และข้อ 16,17,19 ทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนให้ความคิดเห็นระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้มาก

ข้อที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นระดับมากที่สุด แต่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความคิดเห็นระดับมาก ได้แก่ ข้อ 15. มีทักษะการบริหารความเสี่ยง ข้อ 18.มีทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าจากการประมวลข้อมูล

ส่วนข้อที่ 20.มีทักษะในการแข่งขัน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องในความเป็นไปได้

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความทัศนคติจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น/ ความจำเป็นที่ต้องมี	ความเป็นไปได้			
		ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
<b>ด้านทัศนคติ</b>					
1	มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ต่อวิชาชีพและต่อองค์กร	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
2	มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้างทั้งครูนักเรียน และผู้ปกครอง	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
3	มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกล ไม่ยึดติดยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
4	มองเห็นโอกาสอยู่เสมอ สามารถพลิกวิกฤตเป็นโอกาส	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก *ความคิดเห็นไม่สอดคล้อง
5	เลือกมองข้อดีของคน ยอมรับความแตกต่างและข้อจำกัดของบุคคล	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก *ความคิดเห็นไม่สอดคล้อง
6	ยอมรับความเสมอภาคระหว่างเพศ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
7	ยอมรับความแตกต่างระหว่างเพศในบริบทของวัฒนธรรมไทย	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
8	มีวิธีคิดแบบนักพัฒนา ต้องการพัฒนานักเรียน ครูและโรงเรียน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
9	ทุ่มเทให้งาน อดทน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
10	เห็นปัญหาเป็นสิ่งท้าทายความรู้ความสามารถ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
11	ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก *ความ	มาก *ความ



คุณลักษณะ		ระดับความคิดเห็น/ ความจำเป็นที่ต้องมี		ความเป็นไปได้	
		ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง
				คิดเห็นไม่ สอดคล้อง	คิดเห็นไม่ สอดคล้อง
12	ยึดมั่นในความถูกต้อง	มากที่สุด	มากที่สุด	ปานกลาง	มาก
13	รักษาคำมั่นสัญญา	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
14	รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท	มากที่สุด	มากที่สุด	ปานกลาง	มาก
15	รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
16	รักชาติ รักความเป็นไทย มีจิตสำนึกที่ดี ต่อการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย	มากที่สุด	มากที่สุด	ปานกลาง	มากที่สุด
17	มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาและ พัฒนาการศึกษาของสตรีไทย	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
18	มีทัศนคติที่ดีในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นกุลสตรีไทยให้ นักเรียน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
19	เห็นความสำคัญของเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ไม่น้อยกว่าความรู้ด้าน วิชาการ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด
20	มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพ ของสตรีไทย	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก

จากตารางที่ 4.20 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรี  
เอกชน เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน  
ด้านทัศนคติ มีส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้

ทุกข้อ ตั้งแต่ ข้อที่ 1-20 ทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน  
ให้ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ความเป็นไปได้อาจมีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือ ข้อ 4. มองเห็นโอกาสอยู่เสมอ สามารถ  
พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ข้อ 5. เลือกรองข้อดีของคน ยอมรับความแตกต่างและข้อจำกัดของบุคคล  
ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความเป็นไปได้มาก แต่ความเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง  
ไม่สอดคล้องกัน

ข้อ 11. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความเป็นไปได้น้อย แต่ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ข้อ 12. ยึดมั่นในความถูกต้อง ข้อ 14. รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท ผู้เชี่ยวชาญให้ความเป็นไปได้น้อย แต่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ความเป็นไปได้น้อย

ข้อ 16. รักชาติ รักความเป็นไทย มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย ผู้เชี่ยวชาญ ให้ความเป็นไปได้น้อย แต่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ข้อ 19. เห็นความสำคัญของเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ไม่น้อยกว่าความรู้ด้านวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ให้ความเป็นไปได้น้อย แต่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านคุณธรรมจริยธรรมจากความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น/ ความจำเป็นที่ต้องมี		ความเป็นไปได้		
	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	
ด้านคุณธรรมจริยธรรม					
1	มีความซื่อสัตย์ สุจริต	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก *ความ คิดเห็นไม่ สอดคล้อง	มากที่สุด
2	มีความยุติธรรม ไม่อคติ แบ่งพรรค แบ่งพวก	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
3	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน คุณธรรมต่อครู นักเรียน และสังคม	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
4	เรียนรู้แนวปฏิบัติของแต่ละศาสนา นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้ เหมาะสมกับสังคมปัจจุบัน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
5	มีเมตตา กรุณา และละเอียดรอบคอบ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด
6	ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด
7	ยึดหลักธรรมมาภิบาล	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก *ความ	มากที่สุด

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น/ ความจำเป็นที่ต้องมี		ความเป็นไปได้		
	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	
			คิดเห็นไม่ สอดคล้อง		
8	ไม่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอบายมุข	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด
9	มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด
10	ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
11	มีจิตสาธารณะ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
12	ไม่โลก ไม่หวั่นต่อสิ่งชั่วร้าย	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก

จากตารางที่ 4.21 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้

ทุกข้อ ตั้งแต่ข้อ 1-12 ทั้งสองกลุ่มให้ความคิดเห็นระดับมากที่สุด แต่มีส่วนที่แตกต่างในเรื่องความเป็นไปได้ คือ

ข้อ 1. ความซื่อสัตย์ สุจริต ข้อ 5.มีเมตตา กรุณา และละเอียดรอบาป ข้อ 6. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู ข้อ 7. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู ข้อ 8. ไม่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอบายมุข ข้อ 9. มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความเป็นไปได้มากที่สุด แต่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเป็นไปได้มาก โดยข้อ 1 และข้อ 7 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกันในเรื่องความเป็นไปได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบการวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความคุณธรรมจริยธรรมจากความคิดเห็นของ  
ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

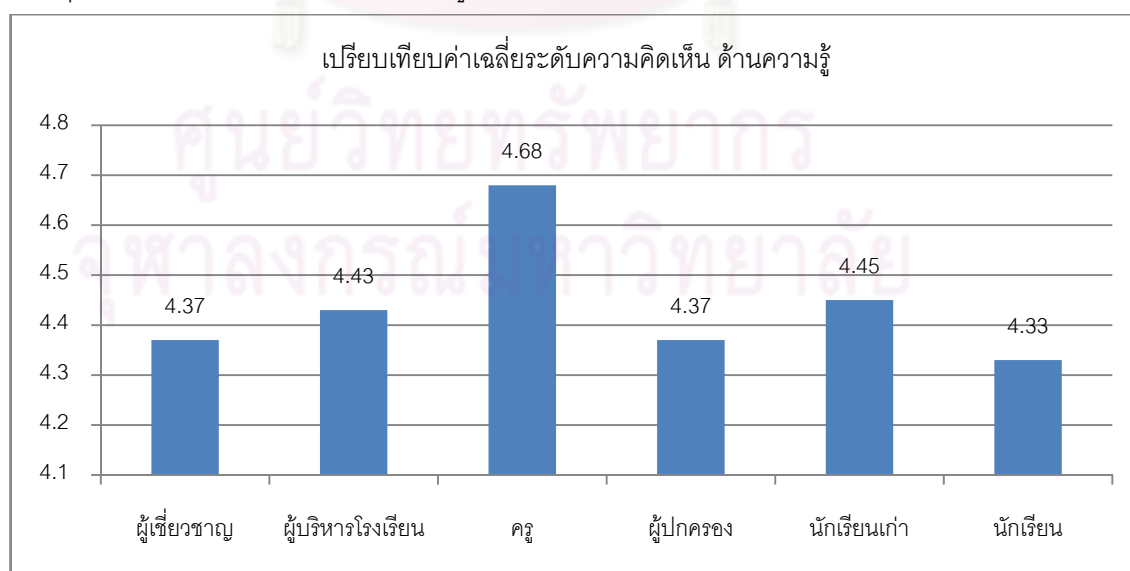
คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น/ ความจำเป็นที่ต้องมี		ความเป็นไปได้	
	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>				
1 มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง	มาก	มากที่สุด	มาก	มาก
2 มีสติปัญญาดี มีปฏิภาณไหวพริบ	มาก	มากที่สุด	มาก	มาก
3 มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการ แสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
4 ปฏิบัติตนเหมาะสมกับสังคมและ วัฒนธรรมไทย เป็นแบบอย่างของ องค์กร	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด
5 มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด
6 กล้าคิด กล้าตัดสินใจ	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
7 มีบุคลิกเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสและ อบอุ่น	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
8 สื่อสารได้ชัดเจน ใช้วาจาที่สุภาพ เหมาะสม	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
9 แต่งกายดี มีรสนิยม	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
10 มีสุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ ในสถานการณ์ต่างๆได้ดี	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
11 มีพื้นฐานทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับของ สังคม	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
12 มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าสังคมได้ดี	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
13 มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด
14 มีความกระตือรือร้น	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด
15 มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก

คุณลักษณะ		ระดับความคิดเห็น/ ความจำเป็นที่ต้องมี		ความเป็นไปได้	
		ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง
16	มีวินัย	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด
17	มีอำนาจบารมี เป็นที่ฟังของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	มาก	มากที่สุด	มาก	มาก
18	มีความคงเส้นคงวา	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
19	สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก
20	มีความอดทน	มากที่สุด	มากที่สุด	มาก	มาก

จากตารางที่ 4.22 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านบุคลิกภาพ มีส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้

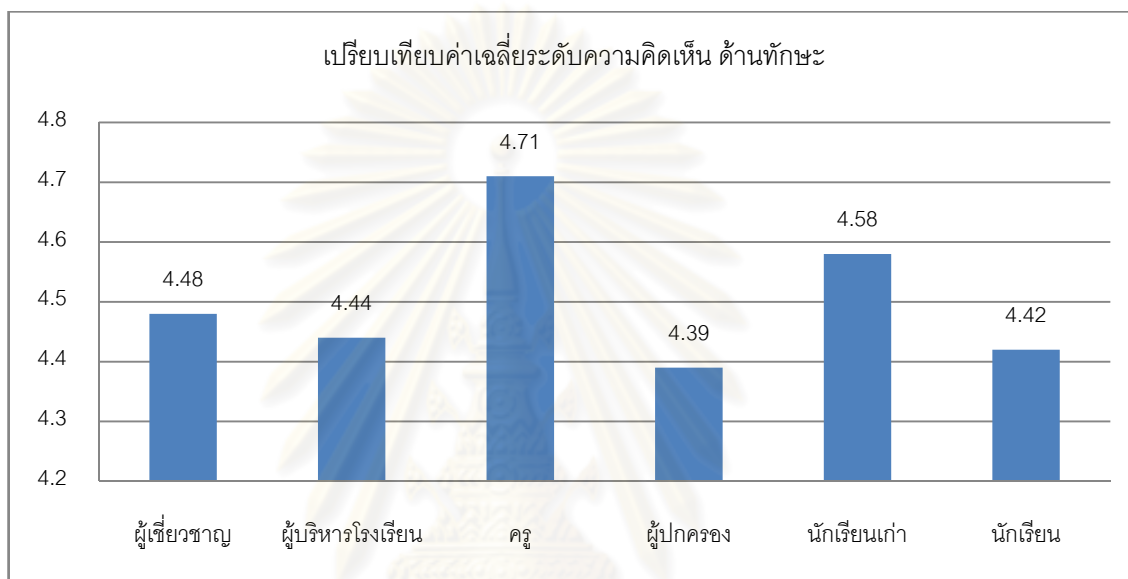
ข้อ 3-16 และ 18-20 ทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความคิดเห็นระดับมากที่สุด โดยความเป็นไปได้มาก ยกเว้นข้อ 4,5,13,14,16 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความเป็นไปได้มากที่สุด

เมื่อนำค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) แต่ละกลุ่ม มาเปรียบเทียบ และนำเสนอในรูปกราฟแท่ง ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 4.8 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านความรู้** จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) แต่ละกลุ่ม

จากแผนภาพจะเห็นว่าครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้สูงสุด รองลงมาเป็น นักเรียนเก่า ผู้บริหารโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าเท่ากับผู้ปกครอง และลำดับสุดท้ายเป็นนักเรียน

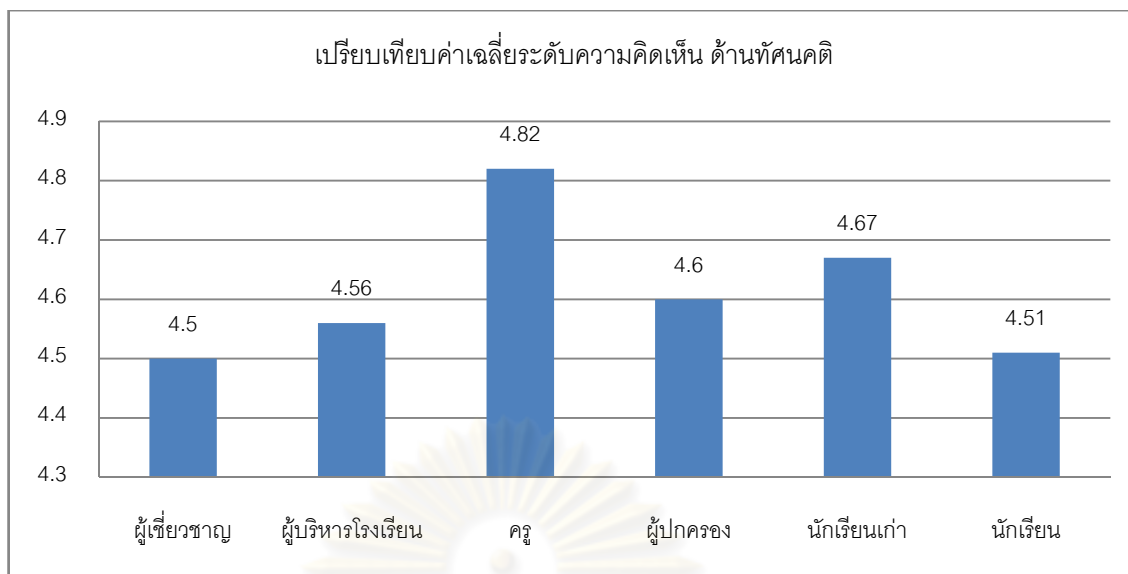


แผนภาพที่ 4.9 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านทักษะ** จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) แต่ละกลุ่ม

จากแผนภาพจะเห็นว่าครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านทักษะสูงสุด รองลงมาเป็น นักเรียนเก่า ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง ตามลำดับ

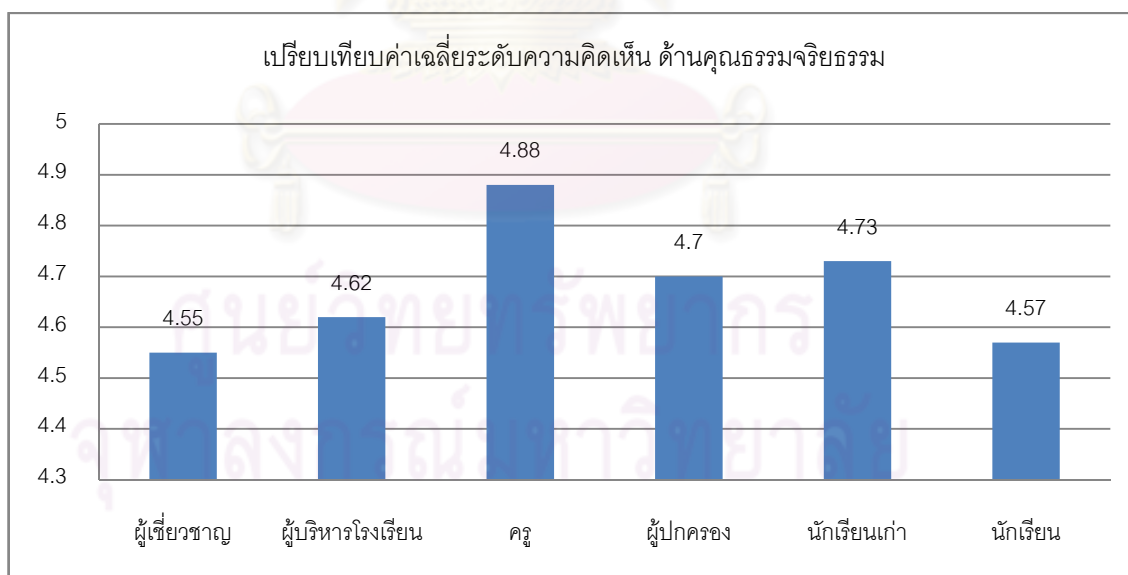
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





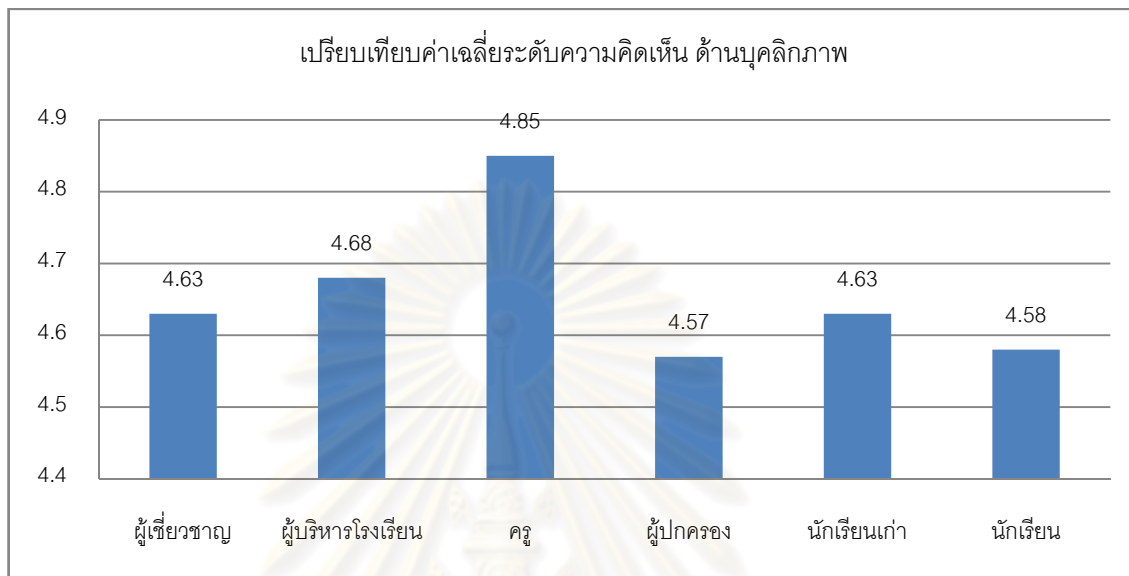
แผนภาพที่ 4.10 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านทัศนคติ** จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) แต่ละกลุ่ม

จากแผนภาพจะเห็นว่าครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านทัศนคติ** สูงที่สุด รองลงมาเป็น นักเรียนเก่า ผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้เชี่ยวชาญ ตามลำดับ



แผนภาพที่ 4.11 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน **ด้านคุณธรรมจริยธรรม** จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) แต่ละกลุ่ม

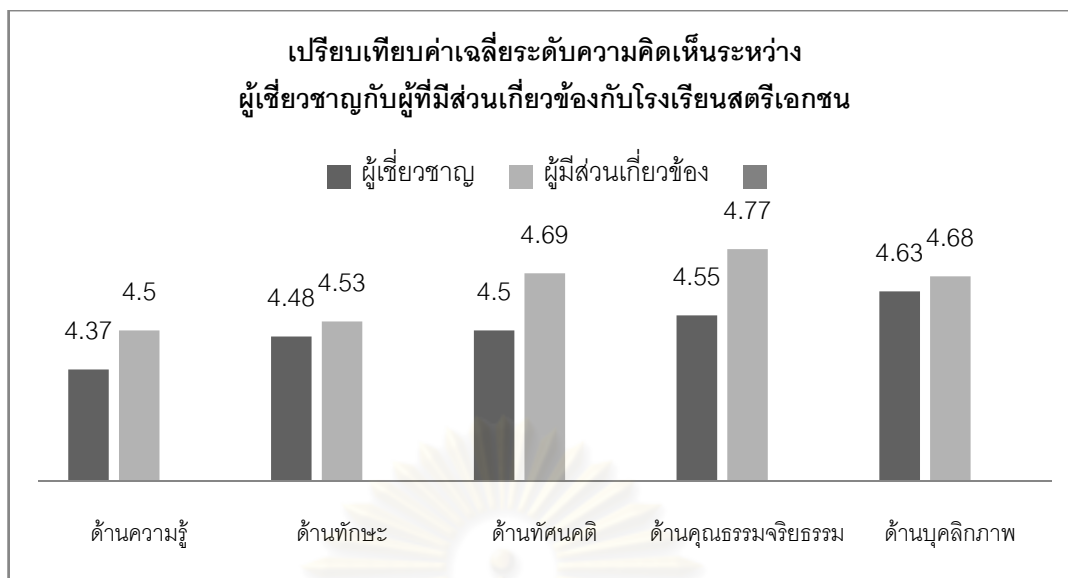
จากแผนภาพจะเห็นว่าครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านคุณธรรมจริยธรรมสูงที่สุด รองลงมาเป็น นักเรียนเก่า ผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียน นักเรียน และผู้เชี่ยวชาญ ตามลำดับ



แผนภาพที่ 4.12 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านบุคลิกภาพ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) แต่ละกลุ่ม

จากแผนภาพจะเห็นว่าครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านบุคลิกภาพสูงที่สุด รองลงมาเป็น ผู้บริหารโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญและนักเรียนเก่า(ให้ค่าเท่ากัน) รองลงมาเป็นนักเรียน และผู้ปกครอง ตามลำดับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 4.13 : เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

จากแผนภาพจะเห็นว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน สูงกว่าผู้เชี่ยวชาญทุกด้าน โดยให้ค่าสูงสุดด้านคุณธรรมจริยธรรม รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าสูงสุดในด้านบุคลิกภาพ รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม

#### ตอนที่ 4 นำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

เมื่อนำแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน มาสังเคราะห์ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่ม สามารถเรียงคุณลักษณะแต่ละด้านตามค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยดังนี้

ด้านคุณธรรมจริยธรรม	ด้านบุคลิกภาพ	ด้านทัศนคติ	ด้านทักษะ	ด้านความรู้
4.66	4.65	4.59	4.50	4.49

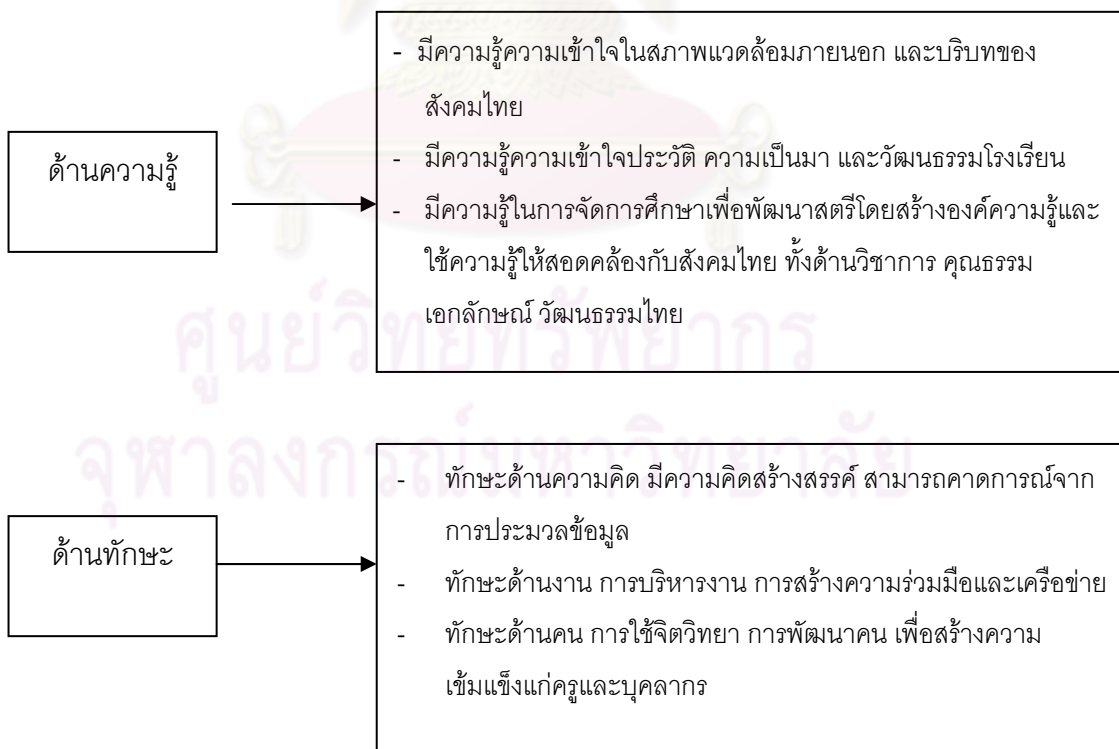
แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านต่างๆ คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านทัศนคติ ด้านทักษะ และด้านความรู้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะสามารถนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนให้ประสบ

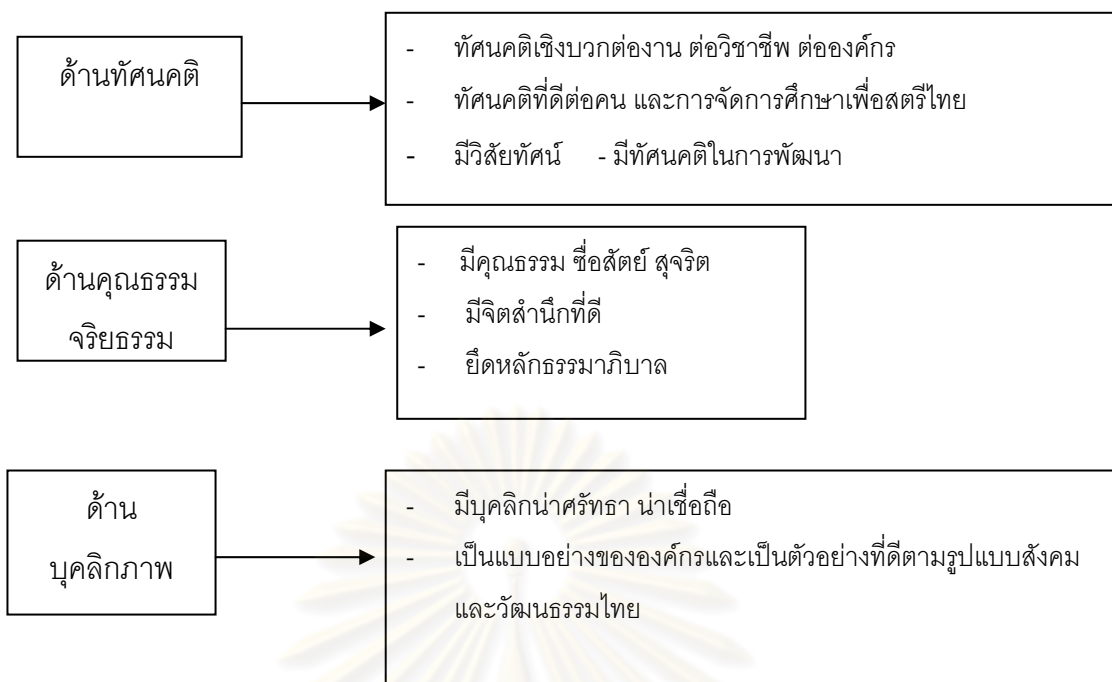
ความสำเร็จ เนื่องจากคุณลักษณะทั้งหมดนี้ก่อให้เกิดหลายสิ่งหลายอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน รวมทั้งการได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

เมื่อนำมาวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับมุมมองการบริหารจัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm)จากรูปแบบผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ หรือ Creative & Productive Leadership (CPL) ของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553) ซึ่งประกอบด้วย

- Looking Beyond Globalization → การมองให้ไกลกว่าโลกาภิวัตน์
- Post Knowledge-Based → การสร้างองค์ความรู้และใช้ความรู้ให้สอดคล้องกับสังคมไทย
- New network → การสร้างเครือข่ายแบบใหม่ ในระดับเดียวกัน
- Foresight → การมองไปข้างหน้า
- Consciousness → การสร้างจิตสำนึกที่ดี
- Empowerment → การสร้างความเข้มแข็งให้ครูและองค์กร
- Relative → การสร้างความสัมพันธ์ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- Contextualization → การเข้าใจสังคมและบริบท

แนวโน้มคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน สามารถสรุปตามมุมมองการบริหารจัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ได้ดังนี้



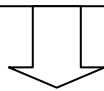


แผนภาพที่ 4.14 : แนวโน้มคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ตามมุมมองการบริหารจัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่(New Paradigm)

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในช่วงปี พ.ศ. 2554-2559 ตามมุมมองการบริหารจัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่(New Paradigm)ที่สังเคราะห์ขึ้นจากผลการวิจัย แบ่งตามมุมมองแต่ละข้อ ดังนี้

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Contextualization → การเข้าใจสังคมและบริบท



#### ด้านความรู้

- มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน
- มีความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของสตรีไทย
- ความรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความคาดหวังของผู้ปกครอง และสังคมที่มีต่อโรงเรียนสตรีเอกชน
- มีความรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมาและวัฒนธรรมของโรงเรียนสตรีเอกชนที่บริหาร

#### ด้านทักษะ

- มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดนอกกรอบ
- มีทักษะความไวในการรับรู้สถานการณ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



Looking Beyond Globalization → การมองให้ไกลกว่าโลกาภิวัตน์

Post Knowledge-Based → การสร้างองค์ความรู้และใช้ความรู้ให้สอดคล้องกับสังคมไทย

Foresight → การมองไปข้างหน้า



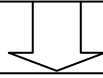
### ด้านความรู้

- มีความรู้พื้นฐานไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโทด้านบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
- มีความรอบรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ปัจจุบันทุกด้าน ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
- มีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์เอกลักษณ์และจุดเด่นของโรงเรียนสตรีเอกชน
- มีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา
- มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา เศรษฐศาสตร์การศึกษา
- มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน
- มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะกับการเรียนรู้สมัยใหม่ของนักเรียนหญิง
- มีความรู้ด้านการนิเทศ กำกับติดตามและการประเมินผลการทำงานปฏิบัติงานของครู
- มีความรู้ด้าน IT สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ การสื่อสารออนไลน์เพื่อเพิ่มช่องทางติดต่อกับนักเรียน
- มีความรู้ในการใช้ภาษาอย่างถูกต้องทั้งภาษาไทยและต่างประเทศที่จำเป็น
- มีความรู้ในการบูรณาการความรู้มาใช้ในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียนสตรีเอกชน
- มีความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย เช่น การอบรมกรีฑามารยาท การแต่งกาย และการวางตัวของกุลสตรีไทย การบ้านการเรือน งานฝีมือ นาฏศิลป์ ศิลปวัฒนธรรมไทย
- มีความรู้ด้านการอบรม และการปกครองนักเรียนหญิง

### ด้านทักษะ

- มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ
- มีทักษะในการวินิจฉัย ตัดสินใจ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- มีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- มีทักษะการบริหารความเสี่ยง
- มีทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า จากการประมวลข้อมูล
- มีทักษะในการแข่งขัน

Relative	→ การสร้างความสัมพันธ์ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ใช่การรอรับความช่วยเหลือจากภายนอก
New network	→ การสร้างเครือข่ายแบบใหม่ ในระดับเดียวกัน
Empowerment	→ การสร้างความเข้มแข็งให้ครูและองค์กร



<b>ด้านความรู้</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ด้านจิตวิทยา</li> <li>- มีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์เอกลักษณ์และจุดเด่นของโรงเรียนสตรีเอกชน</li> </ul>
<b>ด้านทักษะ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีทักษะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน</li> <li>- มีทักษะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม</li> <li>- มีทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม การสร้างทีมและเครือข่าย</li> <li>- มีทักษะการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน</li> <li>- มีทักษะการพูด การติดต่อสื่อสาร</li> <li>- มีทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง</li> <li>- มีทักษะการบริหารเวลา</li> <li>- มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน</li> <li>- มีทักษะการบริหารเงิน งบประมาณและทรัพยากร รวมทั้งการแสวงหาแหล่งทุนในการพัฒนาการศึกษา</li> <li>- มีทักษะทางสังคม การผูกมิตร การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การสร้างเครือข่ายภายนอกโรงเรียน</li> <li>- มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง</li> <li>- มีทักษะในการใช้จิตวิทยากับนักเรียนหญิง และ ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเพศหญิงและเพศชาย</li> </ul>
<b>ด้านทัศนคติ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ต่อวิชาชีพและต่อองค์กร</li> <li>- มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้างทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง</li> <li>- มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกล ไม่ยึดติด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น</li> <li>- มองเห็นโอกาสอยู่เสมอ สามารถพลิกวิกฤตเป็นโอกาส</li> <li>- เลือкмองข้อดีของคน ยอมรับความแตกต่างและข้อจำกัดของบุคคล</li> <li>- ยอมรับความเสมอภาคระหว่างเพศ</li> <li>- ยอมรับความแตกต่างระหว่างเพศในบริบทของวัฒนธรรมไทย</li> <li>- มีวิธีคิดแบบนักพัฒนา ต้องการพัฒนานักเรียน ครูและโรงเรียน</li> </ul>

- พุ่มเทให้งาน อดทน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
- เห็นปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ
- ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- ยึดมั่นในความถูกต้อง
- รักษาความสัตย์สุจริต
- รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท

#### ด้านบุคลิกภาพ

- มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง
- มีสติปัญญาดี มีปฏิภาณไหวพริบ
- มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการ แสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ
- ปฏิบัติตนเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทย เป็นแบบอย่างขององค์กร
- มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ
- กล้าคิด กล้าตัดสินใจ
- มีบุคลิกเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสและอบอุ่น
- สื่อสารได้ชัดเจน ใช้วาจาที่สุภาพเหมาะสม
- แต่งกายดี มีรสนิยม
- มีสุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆได้ดี
- มีพื้นฐานทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับของสังคม
- มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าสังคมได้ดี
- มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- มีความกระตือรือร้น
- มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี
- มีวินัย
- มีอำนาจบารมี เป็นที่ฟังของผู้ได้บังคับบัญชาได้
- มีความคงเส้นคงวา
- สุขภาพ อ่อนนุ่มถ่อมตน
- มีความอดทน

Consciousness → การสร้างจิตสำนึกที่ดี

#### ด้านทัศนคติ

- ยึดมั่นในความถูกต้อง
- รักษาความสัตย์สุจริต
- รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท
- รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
- รักชาติ รักความเป็นไทย มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย
- มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษาของสตรีไทย
- มีทัศนคติที่ดีในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นกุลสตรีไทยให้นักเรียน
- เห็นความสำคัญของเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ไม่น้อยกว่าความรู้ด้านวิชาการ
- มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพของสตรีไทย

#### ด้านคุณธรรมจริยธรรม

- มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- มีความยุติธรรม ไม่อคติ แบ่งพรรค แบ่งพวก
- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมต่อครู นักเรียน และสังคม
- เรียนรู้แนวปฏิบัติของแต่ละศาสนา นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับสังคมปัจจุบัน
- มีเมตตา กรุณา และละเอียดรอบคอบ
- ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู
- ยึดหลักธรรมาภิบาล
- ไม่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอบายมุข
- มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม
- ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม
- มีจิตสาธารณะ
- ไม่โลภ ไม่หวั่นต่อสิ่งชั่วร้าย

#### ด้านบุคลิกภาพ

- มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ
- มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการแสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ
- ปฏิบัติตนเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทย เป็นแบบอย่างขององค์กร

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ผู้วิจัยจะขอสรุปและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรียงลำดับดังนี้

1. สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน
2. สรุปการนำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts)
3. สรุปการนำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของ (Stakeholder)
4. สรุปวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้เชี่ยวชาญ(Experts) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559

1. **สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน** จากการวิจัยเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ได้ผลดังนี้

ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา
  - 1.1 โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน
  - 1.2 บุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. วัฒนธรรมองค์การ

2.1 ประวัติ ความเป็นมาของโรงเรียน

2.2 ค่านิยม

2.3 ความเชื่อ

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ได้แก่

1. ด้านเศรษฐกิจ
2. ด้านสังคม
3. การเมือง กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา
4. ด้านสิ่งแวดล้อม

## 5. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

### 2. สรุปการนำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Experts)

จากการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ซึ่งรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และทำแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านต่างๆ คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ

ผู้เชี่ยวชาญ ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

ด้านบุคลิกภาพ (4.63) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (4.55) ด้านทัศนคติ (4.5) ด้านทักษะ (4.48) ด้านความรู้(4.37)

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงที่สุด 5 ข้อในแต่ละด้าน เป็นดังนี้

#### ด้านบุคลิกภาพ

1. มีความอดทน
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าสังคมได้ดี
3. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
4. มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ
5. มีสุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆได้ดี

#### ด้านคุณธรรมจริยธรรม

1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
2. มีความยุติธรรม ไม่อคติ แบ่งพรรค แบ่งพวก
3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมต่อครู นักเรียน และสังคม
4. ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
5. มีเมตตา กรุณา และละเอียดรอบคอบ

#### ด้านทัศนคติ

1. มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ต่อวิชาชีพ และต่อองค์กร
  2. มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้างทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง
  3. มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกล ไม่ยึดติด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
  4. ทุ่มเทให้งาน อดทน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
  5. มีวิธีคิดแบบนักพัฒนา ต้องการพัฒนานักเรียน ครูและโรงเรียน
- มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพของสตรีไทย



### ด้านทักษะ

1. ด้านความคิดรวบยอด การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารแบบมืออาชีพ
3. การเป็นผู้นำแบบบูรณาการ
4. ทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์
5. มีทักษะในการวินิจฉัย ตัดสินใจ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

### ด้านความรู้

1. ความรู้เรื่องคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จรรยาบรรณของวิชาชีพ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและหลักธรรมาภิบาล
2. มีความรู้พื้นฐานไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโทด้านบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
3. มีความรอบรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ปัจจุบันทุกด้าน ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ  
สังคม และการเมือง
4. มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและ  
พัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน
5. การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

และข้อที่ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่

**ด้านความรู้** ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

ความรู้เรื่องคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหาร  
สถานศึกษาและหลักธรรมาภิบาล

**ด้านทักษะ** ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

ด้านความคิดรวบยอด การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
ทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารแบบมืออาชีพ และการเป็นผู้นำแบบบูรณาการ

**ด้านทัศนคติ** ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ต่อวิชาชีพ และต่อองค์กร

**ด้านคุณธรรมจริยธรรม** ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

ข้อสัจย์ สุจริต - ยุติธรรม  
ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม

**ด้านบุคลิกภาพ** ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

อดทน

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือด้านความรู้ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ ความรู้เรื่องคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาและหลักสูตรมาภิบาล มีทักษะด้านความคิดรวบยอด การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารแบบมืออาชีพ และการเป็นผู้นำแบบบูรณาการ มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม และมีความอดทน ซึ่งคุณลักษณะทุกข้อล้วนเป็นจุดเด่นที่ทำให้ผู้บริหารเป็นที่ศรัทธา น่าเชื่อถือ ทำให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการพัฒนาโรงเรียน

3. สรุปการนำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) จากการใช้แบบสอบถามซึ่งส่งเคราะห์จากการทำ EDFR การรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนทั่วประเทศ 381 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนนักเรียนเก่าโรงเรียนสตรีเอกชน ได้ข้อสรุปแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านต่างๆ คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) กับโรงเรียนสตรีเอกชน ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

ด้านคุณธรรมจริยธรรม(4.77) ด้านทัศนคติ (4.69) ด้านบุคลิกภาพ (4.68) ด้านทักษะ (4.53) ด้านความรู้(4.5)

เมื่อนำค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของแต่ละข้อของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มมาเปรียบเทียบกัน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงที่สุด 5 ข้อในแต่ละด้าน เป็นดังนี้

#### ด้านคุณธรรมจริยธรรม

1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
2. มีความยุติธรรม ไม่อคติ แบ่งพรรค แบ่งพวก
3. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู
4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมต่อครู นักเรียน และสังคม
5. มีเมตตา กรุณา และละเอียดรอบคอบ

### ด้านทัศนคติ

1. รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท
2. ยึดมั่นในความถูกต้อง
3. รักษาความสัตย์
4. มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้างทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง  
มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกล ไม่ยึดติด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
5. มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ต่อวิชาชีพและต่อองค์กร  
เห็นความสำคัญของเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ไม่น้อยกว่าความรู้ด้านวิชาการ

### ด้านบุคลิกภาพ

1. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
2. มีสุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆได้ดี
3. มีวินัย
4. กล้าคิด กล้าตัดสินใจ
5. อุดม

### ด้านทักษะ

1. มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง
2. มีทักษะในการวินิจฉัย ตัดสินใจ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
3. มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ
4. มีทักษะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน
5. มีทักษะการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน

### ด้านความรู้

1. มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน
2. มีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา
3. มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้สมัยใหม่ของนักเรียนหญิง
4. มีความรอบรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ปัจจุบันทุกด้าน ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
5. มีความรู้ด้านจิตวิทยา

ข้อที่ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุด ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม ได้แก่

### ด้านความรู้

ผู้บริหารโรงเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน

ครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน

ผู้ปกครองให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา

นักเรียนเก่าให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน
- นักเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ
- มีความรู้ด้านจิตวิทยา

### ด้านทักษะ ผู้บริหารโรงเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง

ครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทักษะการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน

ผู้ปกครองให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง

นักเรียนเก่าให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียนและผู้ปกครอง

นักเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทักษะในการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน

### ด้านทัศนคติ ผู้บริหารโรงเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้าง ทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง

ครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในข้อ

- มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกลไม่ยึดติด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

- รักษาความมั่นคง
- ผู้ปกครองให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง
- ยึดมั่นในความถูกต้อง
- นักเรียนเก่าให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง
- ยึดมั่นในความถูกต้อง
- นักเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง
- รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท

**ด้านคุณธรรมจริยธรรม** ผู้บริหารโรงเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง

- มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- ครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง
- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมต่อครู นักเรียน และสังคม
- ผู้ปกครองให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง
- มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- นักเรียนเก่าให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง
- มีความยุติธรรม ไม่อคติ แบ่งพรรคแบ่งพวก

นักเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง

- มีความซื่อสัตย์ สุจริต

**ด้านบุคลิกภาพ** ผู้บริหารโรงเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง

- มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ
- มีพื้นฐานทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับของสังคม
- มีความกระตือรือร้น
- มีความอดทน

ครูให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง

- มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

ผู้ปกครองให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง

- มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

นักเรียนเก่าให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง

- มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

นักเรียนให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดในเรื่อง

- มีความซื่อสัตย์ สุจริต

เมื่อแยกพิจารณารายละเอียดของแต่ละกลุ่มที่เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน จะเห็นความแตกต่างในการให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

ด้านบุคลิกภาพ(4.68) ด้านคุณธรรมจริยธรรม(4.62) ด้านทัศนคติ(4.56)

ด้านทักษะ(4.44) ด้านความรู้(4.43)

ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนเรียงลำดับความสำคัญเช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญ

ครู

ด้านคุณธรรมจริยธรรม(4.48) ด้านบุคลิกภาพ(4.85) ด้านทัศนคติ(4.82)

ด้านทักษะ(4.71) ด้านความรู้(4.68)

ผู้ปกครอง

ด้านคุณธรรมจริยธรรม(4.7) ด้านทัศนคติ(4.6) ด้านบุคลิกภาพ(4.57)

ด้านทักษะ(4.39) ด้านความรู้(4.37)

นักเรียนเก่า

ด้านคุณธรรมจริยธรรม(4.73) ด้านทัศนคติ(4.67) ด้านบุคลิกภาพ(4.63)

ด้านทักษะ(4.58) ด้านความรู้(4.45)

ผู้ปกครองเรียงลำดับความสำคัญเช่นเดียวกับนักเรียนเก่า

นักเรียน

ด้านบุคลิกภาพ(4.58) ด้านคุณธรรมจริยธรรม(4.57) ด้านทัศนคติ(4.51)

ด้านทักษะ (4.42) ด้านความรู้(4.33)

นักเรียนเรียงลำดับความสำคัญเช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียนและผู้เชี่ยวชาญ

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**จากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดในแต่ละด้าน คือผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเข้าใจในบริบทก่อน ต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรองกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง เพื่อการโน้มน้าวและก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือในการดำเนินงาน มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้าง ทั้งครู นักเรียนและผู้ปกครอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีบุคลิกภาพที่น่าศรัทธา น่าเชื่อถือ



มีพื้นฐานทางสังคมที่ดีเป็นที่ยอมรับ มีความกระตือรือร้น และมีความอดทน โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรมสูงกว่าด้านอื่น

ข้อสังเกต คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นตรงกัน ว่าคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ คือ ความอดทน สอดคล้องกับที่ Frigon and Jackson (1996:29-36) เสนอว่า ความอดทนเป็นคุณลักษณะเด่นที่ผู้นำจำเป็นต้องมี

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**จากความคิดเห็นของครูโรงเรียนสตรีเอกชน** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน เพราะจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเข้าใจในบริบทก่อน มีทักษะในการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกลไม่ยึดติด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น จะทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาไปข้างหน้าในทิศทางที่ดีขึ้น รักษาความมั่นคงสัญญา เป็นคนที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมต่อครู นักเรียน และสังคม รวมทั้งมีความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จะทำให้คนรอบข้างเกิดศรัทธา และก่อให้เกิดความร่วมมือ โดยที่ครูให้ความสำคัญกับด้านบุคลิกภาพและด้านทัศนคติสูงกว่าด้านอื่น

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**จากความคิดเห็นของผู้ปกครอง** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง มีทัศนคติในการยึดมั่นในความถูกต้อง มีความซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะที่สร้างความศรัทธา ความน่าเชื่อถือ อันก่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยผู้ปกครองให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมและทัศนคติสูงกว่าด้านอื่น

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**จากความคิดเห็นของนักเรียนเก่า** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมาก

ที่สุดในแต่ละด้าน คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาครูและบุคลากร เป็นสิ่งที่นักเรียนเก่าต้องการเห็นโรงเรียนมีการพัฒนา มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน ครูและผู้ปกครองซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจและก่อให้เกิดความร่วมมือ มีทัศนคติในการยึดมั่นในความถูกต้อง เป็นคนยุติธรรม และรับผิดชอบต่อหน้าที่ซึ่งเป็นการสร้างศรัทธาจากคนรอบข้าง โดยนักเรียนเก่าให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมและทัศนคติสูงกว่าด้านอื่น

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**จากความคิดเห็นของนักเรียน** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นด้านต่างๆ คือด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดในแต่ละด้าน คือผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านจิตวิทยา เนื่องจากนักเรียนต้องการให้เข้าใจนักเรียนในทุกด้าน มีทักษะในการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน จึงจะสามารถจัดครูและบุคลากรในโรงเรียนที่มีความถนัดตามหน้าที่ในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียน มีทัศนคติในการรู้จักให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท ซึ่งเมื่อนักเรียนทำผิด ต้องให้โอกาสและอบรมสั่งสอนในทางที่ถูกต้อง นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งคุณลักษณะด้านที่นักเรียนให้ความสำคัญสูง คือ บุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรม

จะเห็นว่าภาพแนวโน้มของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมในอันดับต้น แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังของคนส่วนใหญ่ที่ต้องการผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูง

### 3. สรุปการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนระหว่างผู้เชี่ยวชาญ(Experts) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในภาพรวมของคุณลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ได้ผลดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญ ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้  
ด้านบุคลิกภาพ(4.63)    ด้านคุณธรรมจริยธรรม(4.55)    ด้านทัศนคติ(4.5)  
ด้านทักษะ(4.48)    ด้านความรู้(4.37)

2. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) กับโรงเรียนสตรีเอกชน ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

ด้านคุณธรรมจริยธรรม(4.77) ด้านทัศนคติ(4.69) ด้านบุคลิกภาพ(4.68)  
ด้านทักษะ(4.53) ด้านความรู้(4.5)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน สูงกว่าผู้เชี่ยวชาญทุกด้าน โดยให้ค่าสูงสุดด้านคุณธรรมจริยธรรม รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญให้ค่าสูงสุดในด้านบุคลิกภาพ รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม

เมื่อนำแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน มาสังเคราะห์ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่ม สามารถเรียงคุณลักษณะแต่ละด้านตามค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยดังนี้

ด้านคุณธรรมจริยธรรม(4.66) ด้านบุคลิกภาพ(4.65) ด้านทัศนคติ(4.59)  
ด้านทักษะ(4.50) ด้านความรู้(4.49)

## อภิปรายผล

ผู้วิจัยจะขอเสนอการอภิปรายเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. อภิปรายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในช่วงปีพ.ศ. 2554-2559 ดังนี้

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในช่วงปี พ.ศ. 2554-2559 นั้น จำเป็นต้องศึกษาปัจจัยที่มีผลเนื่องจากปัจจัยเป็นตัวกำหนดแนวโน้มคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามที่นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นในเรื่องนี้ โดยระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และในการศึกษาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มีดังนี้ คือ

ปัจจัยภายในประกอบด้วย 1. สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ได้แก่ โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียน อันได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 2. วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้แก่ ประวัติ ความเป็นมาของโรงเรียน ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารของโรงเรียนสตรีเอกชนเช่นเดียวกับโรงเรียนอื่นๆ ดังที่ Bennis กล่าวว่า โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนจะมีผลต่อการวางแผน การสั่งการ การมอบอำนาจ ที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Bennis,1991) เช่นเดียวกับ Hallinger ได้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างการบริหารงานเช่นกัน โดยเฉพาะโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ (Hallinger,P.,2010) ส่วนเรื่องบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนทั้งทางวิชาการและทางด้านอื่นๆ เช่น การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา งบประมาณ ดังที่ Hallinger ให้ความสำคัญต่อบุคลากรในโรงเรียนและงานของ Bennis ก็สนับสนุน (Bennis, 1991,Hallinger,P., 2010)

ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรนั้น นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาต่อการใช้ภาวะผู้นำ เนื่องจากวัฒนธรรมมีทั้งส่วนที่เอื้อและส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของสุภัทรา เอื้องวงศ์ (2540) ที่เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการใช้ภาวะผู้นำ และตามที่ Walters, T. et al (2003) ก็ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้เป็นส่วนหนึ่งในพิจารณาข้อปฏิบัติและหน้าที่รับผิดชอบสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยกล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่ใช่เพียงแต่มีความรู้ ว่าควรทำอะไร ที่ไหน เมื่อไรเท่านั้น แต่จะต้องเข้าใจความสมดุลระหว่างการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ต้องธำรงรักษาวัฒนธรรม ค่านิยม ปทัสถานที่ตั้งงามไว้ด้วย ในเรื่อง ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานนั้นผู้วิจัยเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมรวมถึงความรู้และประสบการณ์ที่มีในตัวผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารและส่งผลถ่ายทอดไปสู่ผู้เรียนต่อไป ดังที่ Hallinger กล่าวถึงความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารสถานศึกษาในเอเชียส่งผลต่อการจัดการศึกษา (Hallinger,P., 2010)

ผู้วิจัยเห็นว่าเนื่องจากโรงเรียนสตรีเอกชนแต่ละแห่งมีประวัติความเป็นมาที่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใด นอกจากจะต้องปรับตามสถานการณ์แล้วยังต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย การมีความรู้เข้าใจในบริบทของโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจว่าโรงเรียนสตรีเอกชนแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้งผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิฤตการณ์ในประวัติศาสตร์ และขนาดของโรงเรียน ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้



จะสร้างแบบแผน ประเพณี ซึ่งมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า ควรแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การบริหารงาน บริหารคนใน แต่ละองค์การ แตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียน

ผู้วิจัยเห็นว่าการตัดสินใจดำเนินงาน หรือการกำหนดทิศทาง หรือวิธีการดำเนินงานของผู้บริหารองค์การต่างๆอาจอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การไม่มากนักน้อย ในทุกหน้าที่การจัดการ เช่น การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การแบ่งงาน การบังคับบัญชา การประเมินความดีความชอบ สวัสดิการต่างๆที่เคยปฏิบัติมา การนำ (Leading) การใช้ภาวะผู้นำแบบใดให้เหมาะสมกับองค์การที่มีวัฒนธรรมหรือค่านิยมมาตั้งแต่อดีต การควบคุม (Controlling) การวัดผลงาน การกำหนดมาตรฐาน และการไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ควรทำแบบใดใช้เครื่องมืออะไรในอดีต และจะสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ ความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งก็ตรงกับงานของ Stephen P.R. และ Mary C. ที่กล่าวในทำนองเดียวกัน (Stephen P.R. และ Mary C., 2003 ใน วิรัช สงวนวงษ์วาน ,2547)

ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การนี้สำหรับโรงเรียนสตรีเอกชนอาจกล่าวได้ว่า เป็นวัฒนธรรมความเชื่อและค่านิยมที่ผู้บริหารควรเป็นสตรี ดังเช่นงานวิจัยตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนมักเป็นสตรี อีกทั้งความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ก็พบว่าผู้เชี่ยวชาญสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเป็นหญิงจะเหมาะกว่าเป็นชาย เนื่องจากความเป็นหญิงหรือคุณลักษณะความเป็นหญิงจะทำให้สามารถเข้าใจธรรมชาตินักเรียนหญิงและวางแผนทางการอบรมความเป็นกุลสตรีให้นักเรียนหญิงเหล่านั้นได้ดีกว่าผู้บริหารชาย ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตตามที่งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำกับเพศ (Gender and Leadership) ในระยะหลังทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีข้อค้นพบว่า ผู้หญิงและผู้ชายมีรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำต่างกัน โดยที่ผู้หญิงมีความเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้บารมีและมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบ Transformational ทั้งกายและใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เพศชายมักใช้อำนาจ เน้นการสั่งการและควบคุม ชอบใช้อำนาจตามหน้าที่หรืออำนาจอย่างเป็นทางการ (Formal Position Authority) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบ Transactional คือใช้การจูงใจโดยให้รางวัลและใช้การลงโทษ

อย่างไรก็ตามงานวิจัยส่วนใหญ่ยืนยันว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของเพศชายและหญิง ไม่แตกต่างกัน จากการศึกษาค้นคว้า 1009 ตัวอย่างในองค์กรหลายรูปแบบ พบว่าผู้นำในอุดมคติไม่จำกัดว่าต้องเป็นเพศใด แต่การประเมินความพึงพอใจ ผู้นำเพศหญิงจะได้คะแนนสูงกว่า

ซึ่งอาจเกิดจากโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันที่มีความยืดหยุ่น การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือ ความไว้วางใจ การประสานงานและทำงานแบบทีม ทำให้ผู้หญิงซึ่งมีทักษะการเจรจาต่อรองดีกว่า เพราะผู้หญิงไม่มุ่งแข่งขันเหมือนเพศชาย แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้หญิงเหมาะกับการเป็นผู้นำ ทุกสถานการณ์ เพราะเรื่องของเพศเป็นเพียงแนวโน้ม (Tendency) เท่านั้น ถึงแม้จะมีข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนควรเป็นผู้หญิง (Boatwright, K.J., 2000)

ส่วนปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ประกอบด้วย 1)ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ 2)ปัจจัยด้านสังคม 3) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา 4)ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และ 5)ปัจจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนสตรีเอกชนและส่งผลต่อแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นปัจจัยประกอบด้วยปัจจัยย่อยๆลักษณะเดียวกับปัจจัยภายนอกที่องค์การทั่วไปพึงคำนึงถึงในการจัดการบริหาร หากแต่ละปัจจัยย่อยจะมีลักษณะเฉพาะของความเป็นองค์การทางการศึกษาเฉพาะสตรี เนื่องจากโรงเรียนสตรีเอกชนเป็นองค์การที่เป็นระบบเปิด เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างระบบองค์การของ Knezevich(1984) และ Hoy and Miskel, (1991) การเป็นองค์การระบบเปิดย่อมได้รับผลกระทบจากภายนอกทั้งทางตรงและทางอ้อม และส่งผลต่อการตัดสินใจและการวางแผนในการดำเนินงานของผู้บริหาร ซึ่งคุณลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์ของผู้บริหารที่มีจะช่วยให้ผู้บริหารไวต่อการรับรู้สถานการณ์ สามารถคิดวิเคราะห์ ประมวลสถานการณ์ ทำให้สามารถวางแผนในอนาคตเพื่อตั้งรับทั้งในระยะสั้น คือการบริหารให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ และระยะยาว คือการดำรงอยู่ของโรงเรียนสตรีเอกชน

การเปลี่ยนแปลงของโลกหลังโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สกศ.(2550) กล่าวถึงสังคมที่เปลี่ยนแปลงว่ามีผลกระทบต่อคุณธรรมจริยธรรมและกิจกรรมของเยาวชน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงระบบการบริหารจัดการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค เพื่อกำหนดแนวทางให้เหมาะสม ทั้งเรื่องของยุทธศาสตร์และนโยบายที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งเพื่อการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์การ สำหรับโรงเรียนสตรีเอกชนนั้น ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนสตรีเอกชนเช่นกัน ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนอาจสร้างจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาการศึกษาเพื่อกุลสตรีไทยทั้งด้านวิชาการควบคู่กับคุณธรรมจริยธรรมและความเป็นไทย โดยพิจารณาตัดสินใจจากปัจจัยภายนอกดังกล่าว



กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา มีกฎหมายที่ผู้วิจัยขอนำมากล่าวถึง คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในหมวดที่ 2 ส่วนที่ 1 มาตรา 30 และ มาตรา 31 ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน ทั้งในเรื่องของการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกสรร ส่วนมาตรา 31 เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ในการออกระเบียบ และข้อบังคับต่างๆของโรงเรียนในระบบ ให้ออกความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในระบบ ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนในระบบด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนในระบบ และใน ส่วนที่ 8 จรรยา มรรยาท วินัย และหน้าที่ ในมาตรา 105 จรรยา มรรยาท วินัยและหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ ครูและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน สำหรับโรงเรียนสตรีเอกชนนั้น สกศ.(2552) เสนอว่า ในการพัฒนาการศึกษาเอกชน ควรเร่งรัดการออกกฎหมายการศึกษาเอกชน ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาได้อย่างมีอิสระ คล่องตัว และมีคุณภาพ เพราะมีรายงานจาก การศึกษาความเปลี่ยนแปลงต่างๆเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนในรอบ 100 ปีที่ผ่านมา ช่วงใด ที่รัฐบาลให้การสนับสนุน การจัดการศึกษาของเอกชนก็จะเฟื่องฟู แต่บางระยะก็จะซบเซา เช่น ในช่วงปีพ.ศ. 2503 และหลังพ.ศ.2518 (วุฒิชัย มูลศิลป์, 2532) ซึ่งควรปรากฏส่วนที่เกื้อหนุนต่อการจัดการศึกษาของภาคเอกชน ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และ นโยบายการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบัน ,แผนการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2554-2559 , กฎหมายการศึกษาเอกชน, การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่ 2, การประเมินคุณภาพภายนอก และ มาตรฐานวิชาชีพครู ผู้วิจัยเห็นว่าข้อกำหนดมณฑกกฎหมายมีผล ต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนที่พืงนำมาพิจารณากำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายดังกล่าว

จากการอภิปรายในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรี เอกชน ในช่วงปีพ.ศ.2554-2559 ผู้วิจัยพบว่าทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสตรี เอกชนมีแนวโน้มที่ต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ที่ประกอบด้วยด้านต่างๆ คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นจะ ทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบททั้งภายนอกและภายในโรงเรียนสตรี เอกชนในช่วงเวลาดังกล่าว

## 2. อภิปรายเกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปีพ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ของโรงเรียนสตรีเอกชน พบว่าคุณลักษณะด้านความรู้ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนควรมีความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอกและบริบทของสังคมไทย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารทั้งสตรีและบุรุษก็จำเป็นต้องใช้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวเพื่อตัดสินใจในการบริหาร โดยเฉพาะในการหากกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา เช่น การใช้ SWOT Analysis และการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา (สกศ., 2550) เช่น Wheelen และ Hunger (Wheelen,L.,Hunger,J.,2004) ส่วนความรู้ความเข้าใจในประวัติความเป็นมาและวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นเรื่องที่มีลักษณะเฉพาะที่ทำให้แต่ละโรงเรียนมีความเป็นเอกลักษณ์หรืออัตลักษณ์ของตน โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น โรงเรียนสตรีเอกชน ซึ่งมีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของประวัติความเป็นมาและวัฒนธรรมของโรงเรียนดังกล่าว (ยุพาภรณ์ แจ่มเจณีจ ,2530 , จอมญาดา ชื่นประจักษ์กุล, 2548) เช่นเดียวกับแนวคิดการมองการบริหารจัดการศึกษาแบบกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ใน CPL Model ของไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน (2553) นับเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับการนำมาพิจารณาควบคู่ไปกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เนื่องจากมีความทันสมัยแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับยุคหลังโลกาภิวัตน์ ผู้วิจัยจึงได้นำกระบวนทัศน์นี้มาใช้ในการนำเสนอผลงานวิจัย ซึ่งจะให้เห็นแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากมุมมองนี้ได้ให้ความสำคัญกับผู้นำในยุคหลังโลกาภิวัตน์ จะต้องมองให้ไกลกว่าโลกาภิวัตน์ (Looking beyond globalization) ดังที่การจัดการศึกษาของโรงเรียนสตรีเอกชน เน้นการสร้างคุณธรรมจริยธรรม เสริมสร้างความเป็นกุลสตรีไทย และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อให้คงความเป็นไทย สร้างจิตใจที่ดีงาม ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความมีน้ำใจ ความกตัญญูกตเวที และความสามัคคี ส่วนความคิดในการสร้างสังคมฐานความรู้ต้องเป็นแบบ Post-Knowledge Based ที่จะสร้างและใช้องค์ความรู้ให้สอดคล้องกับสังคมไทยอย่างไร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาและพัฒนาสตรีไทย รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีไทย วัฒนธรรม และ การเลี้ยงดูเด็กหญิงของครอบครัวไทย เข้าใจในบริบทของโรงเรียน จึงจะจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกในระดับใกล้เคียง ทั้งชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียนเก่า องค์กรหรือหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ต้องเกิดจากทักษะของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน รวมทั้งเรื่อง Good Governance ต้องชัดเจน โดยเน้นเรื่องจิตสำนึกที่ถูกต้อง ตามคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร

โรงเรียนสตรีเอกชน ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนรอบข้างเกิดความศรัทธา เกิดแรงบันดาลใจ และเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ และความคิดสร้างสรรค์ จึงจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

ส่วนในด้านทักษะที่ผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนต้องมีทักษะด้านความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคาดการณ์จากการประมวลข้อมูล มีทักษะด้านงาน โดยมีความสามารถในการบริหารงาน ผ่านการสร้างความร่วมมือและเครือข่าย และมีทักษะด้านคน โดยการใช้จิตวิทยา การพัฒนาคนโดยเฉพาะ เพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่ครูและบุคลากรนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าในปัจจุบันสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการก็คือ การได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นครู บุคลากร หรือนักเรียนและผู้ปกครอง รวมทั้งชุมชน คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์จำเป็นต้องมีทักษะด้านที่กล่าวข้างต้น โดยเฉพาะทักษะในเรื่องงาน ที่ Robins, S.P. Coulter, M. พบว่า ทักษะเรื่องคนนั้นผู้นำจะต้องมีและถือเป็นข้อกำหนดในคุณลักษณะ ที่จะสร้างความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับและศรัทธาซึ่ง Robins, S.P. Coulter, M. ระบุว่าเกิดขึ้นได้จาก 3 เรื่องใหญ่ๆคือ ความซื่อสัตย์ (Trust) ความรู้ความสามารถในเรื่องต่างๆ (Competence) และความสามารถในการถ่ายทอดและจูงใจ (Inspire) ส่วนความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อว่ามีผู้นำมีความมั่นคง และมีความสามารถรวมทั้งคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย ความซื่อตรงและความมั่นคง (Integrity) ทักษะด้านงานและคน(Competence) ความสามารถในการคาดการณ์และพิจารณาญาณในการแก้ปัญหา (Consistency) ความผูกพันในการปกป้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา (Loyalty) การรับฟังและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Openness) (Robins, S.P. Coulter, M. 2003)

นอกจากนี้แนวโน้มคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในด้านคุณธรรมจริยธรรมยังมีข้อสังเกตอีกว่า ทุกกลุ่มให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมทัศนคติ และบุคลิกภาพ มากกว่าเรื่องของความรู้และทักษะ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ปกครอง ครูและนักเรียนเก่า ผู้วิจัยเห็นว่าอาจเป็นเพราะในปัจจุบันสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จสิ่งหนึ่งคือการได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังที่Robins, S.P. Coulter, M. กล่าวไว้

ผู้วิจัยเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ (Desirable Leadership Traits) ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจากผลการศึกษา ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ ด้านทักษะด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านบุคลิกภาพ ซึ่งครอบคลุมส่วนที่จะสร้างความไว้วางใจและความศรัทธา อันก่อให้เกิดความร่วมมือทั้งจากครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ

โรงเรียนสตรีเอกชน ส่วนคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนต้องมี เนื่องจากคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมีจิตสำนึกที่ดี สามารถรักษาเอกลักษณ์ สิ่งที่ดีงามของความเป็นไทย เพื่อถ่ายทอดต่อไปยังเยาวชนที่เป็นนักเรียนโรงเรียนสตรีเอกชน และดำรงสิ่งที่ดีงามของไทยควบคู่กับการพัฒนาด้านการศึกษาอย่างทันสมัยในโลกปัจจุบัน

จากการที่งานวิจัยพบว่า ภาพแนวโน้มของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนนั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน เห็นว่าคุณลักษณะดังกล่าวประกอบไปด้วย คุณลักษณะ 5 ด้าน คือ 1)ด้านความรู้ 2)ด้านทักษะ 3)ด้านทัศนคติ 4)ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ5)ด้านบุคลิกภาพ เพียงแต่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนแต่ละกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะแตกต่างกัน

ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นเพราะตำแหน่งหน้าที่บทบาทของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนมีความแตกต่างกัน ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนจะเห็นว่าคุณลักษณะด้านความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงานเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสูงสุดเช่นเดียวกับครู แต่ผู้ปกครองเห็นว่าคุณลักษณะด้านความรู้ในเรื่องการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา มีความสำคัญสูงสุด อย่างไรก็ตามคุณลักษณะทุกด้านล้วนมีความสำคัญ ดังที่ Frigon and Jackson กล่าวว่า หากผู้บริหารขาดคุณลักษณะผู้นำที่ดีอาจทำให้ไม่ได้รับความศรัทธาและสูญเสียความเชื่อมั่น (Frigon and Jackson, 1996: 29-36) คุณลักษณะที่โดดเด่นในภาพรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน เห็นพ้องต้องกันว่ามีความสำคัญในอันดับต้นๆ คือ คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยเน้นเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งผู้วิจัยก็เห็นว่าคุณธรรมจริยธรรมเป็นเรื่องที่สำคัญและอยู่ในกระแสสังคมที่คนส่วนใหญ่สนใจและส่งเสริมให้ผู้ผู้นำของไทยจำเป็นต้องมีคุณลักษณะด้านนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Daft ที่ระบุถึงความคาดหวังของคนส่วนใหญ่ที่ต้องการให้ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรม (Daft , 1999:334)

จากข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ยังพบอีกว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียน ไม่รวมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนกลุ่มอื่น ให้ความสำคัญสูงสุดกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ รองลงมาเป็นคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ในขณะที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชนให้ความสำคัญสูงสุดกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม และรองลงมาเป็นด้านทัศนคติที่เป็นเช่นนี้ผู้วิจัยเห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพด้านที่แสดงถึงความรับผิดชอบ ความอดทน



ความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นเรื่องที่สะท้อนการเป็นผู้นำได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือคือความศรัทธา ซึ่งมักเป็นความคาดหวังของบุคคลทั่วไปที่ต้องการเห็นผู้นำมีบุคลิกภาพเช่นนั้น สอดคล้องกับงานของทั้ง Frigon and Jackson และ Daft (Frigon and Jackson, 1996: 29-36 ; Daft ,1999:334) ที่น่าสังเกตอีกเรื่องหนึ่งก็คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน ให้ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ด้านทักษะและด้านความรู้ น้อยกว่าด้านอื่น คือเห็นถึงความจำเป็น ไม่เท่ากับคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพ และทัศนคติ ผู้วิจัยเข้าใจว่าในโรงเรียนสตรีเอกชนนั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคงต้องการเน้นในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมมากกว่า เพราะลักษณะเฉพาะของโรงเรียนสตรีเอกชน คือ การเน้นเรื่องคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นกุลสตรี (ยุพาภรณ์ แจ่มเจนกิจ, 2530)

### ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย และส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับหน่วยงานที่จะนำไปปฏิบัติต่อไป

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากข้อค้นพบที่ว่า คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนที่มีความสำคัญและมีผู้ให้ความสนใจมาก คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม

ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ครูสภาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งแม่ได้กำหนดให้คุณลักษณะด้านนี้อยู่ในมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาแล้วก็ตาม แต่ยังไม่ได้มีผลบังคับใช้อย่างเต็มที่และทั่วถึง ผู้วิจัยจึงเสนอให้เป็นนโยบายให้บังคับใช้กับโรงเรียนโดยเฉพาะโรงเรียนสตรีเอกชนอย่างจริงจัง อีกทั้งเจ้าของโรงเรียนสตรีเอกชนซึ่งปัจจุบันอยู่ในรูปนิติบุคคลต้องกำหนดเป็นนโยบายในการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน จะต้องพิจารณาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าด้านอื่น

2. จากข้อค้นพบที่ว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย การมีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีเมตตากรุณาและละเอียดรอบคอบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูนักเรียนและสังคมนั้น

ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ครูสภา กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งเจ้าของโรงเรียน กำหนดเป็นนโยบายในการจัดอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งของโรงเรียนภาครัฐและเอกชน จัดให้มีนโยบายในการเชิดชูเกียรติผู้บริหารโรงเรียนที่คุณธรรมจริยธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ

## ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. จากข้อค้นพบที่ว่า คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน คือ 1)ด้านความรู้ 2)ด้านทักษะ 3)ด้านทัศนคติ 4)ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ5)ด้านบุคลิกภาพ

ผู้วิจัยเสนอแนะให้ ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนสามารถนำคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ไปใช้ในการพิจารณาเปรียบเทียบเพื่อพัฒนาตนเอง โดยพิจารณาแต่ละด้านทั้งจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่จะทำให้เกิดความศรัทธา อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากบุคลากรในโรงเรียนและความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน

2. จากข้อค้นพบที่ว่า คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านความรู้ ซึ่งควรเป็นความรู้ตามมุมมองแบบกระบวนทัศน์ใหม่ คือ รู้และเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอกและบริบทของสังคมไทย

ผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนต้องศึกษาหาความรู้ ให้มีความรู้ ความเข้าใจเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทของสังคมไทยและสังคมโลก โดยจะต้องยึด ความเป็นไทยให้เป็นเอกลักษณ์อย่างชัดเจน ซึ่งอาจทำได้โดยการติดตามข่าวสารบ้านเมือง การเข้ารับการอบรมและการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มหรือชมรมที่มีแนวคิดในการอนุรักษ์ ความเป็นไทย โดยเป็นทั้งผู้ปฏิบัติและผู้ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติด้วย

3. จากข้อค้นพบที่ว่า คุณลักษณะเรื่องคุณธรรมจริยธรรม และทัศนคติต่อความเป็นไทย และความเป็นกุลสตรีไทยเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนควรมี

ผู้วิจัยจึงเสนอให้ ผู้บริหารสตรีให้ความสนใจและพัฒนาตนเองในเรื่องนี้ และพยายาม สร้างเอกลักษณ์ในเรื่องที่เน้นความเป็นไทย รวมทั้งการอบรมความเป็นกุลสตรีไทยควบคู่ไปกับการทำงานด้านวิชาการ

4. จากข้อค้นพบที่ว่า การเป็นผู้บริหารโรงเรียนสตรีมีความแตกต่างจากการเป็นผู้บริหาร โรงเรียนทั่วไปนั้น ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจในจิตวิทยาและ ธรรมชาติของเด็กผู้หญิง และมีความรู้เกี่ยวกับการวางตัวแบบกุลสตรีไทย การบ้านการบ้านเรือน ศิลปวัฒนธรรมไทย

ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน นอกจากจะต้องพัฒนาตนเองในเรื่อง ดังกล่าวแล้ว ควรสร้างกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับสตรีไทย โดยใช้แนวคิดและ ข้อมูลความรู้ในเรื่องนี้จากผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนสตรีเอกชนต่อไป



### ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. จากการที่งานวิจัยนี้ใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีหลายกลุ่ม พบว่ากลุ่มนักเรียนให้ข้อมูลที่แตกต่างและเป็นที่น่าสนใจ คือ มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นหลายข้อค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น

ผู้วิจัยพบว่าความคิดเห็นของนักเรียนปัจจุบันอาจเป็นสิ่งที่มีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ของนักเรียน ที่อาจไม่เข้าใจในข้อคำถามบางข้อ เนื่องจากใช้แบบสอบถามชุดเดียวกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มอื่น ทำให้การให้ค่าระดับความคิดเห็นหลายข้อของนักเรียนเป็นที่น่าสนใจ เช่น คะแนนที่ต่ำกว่ากลุ่มอื่นในหลายข้อคำถามของคุณลักษณะผู้นำด้านต่างๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าในการทำวิจัยในอนาคต ถ้าจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันในเรื่อง อายุ การศึกษา ควรพิจารณาปรับข้อคำถามในแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

2. จากข้อค้นพบที่ว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพ และทัศนคติ เป็นเรื่องที่คุณให้ข้อมูลทุกกลุ่มให้ความสำคัญมากในระดับต้นเมื่อเทียบกับด้านอื่น

ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ในอนาคตควรทำการศึกษาเจาะลึกเฉพาะในเรื่องคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพและทัศนคติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน โดยเฉพาะ เพื่อจะได้ข้อมูลตรงกับคุณลักษณะที่พึงมีอย่างชัดเจนในการปฏิบัติต่อไป

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2542. การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย.
- กิติมา ปรีดีดิถก. 2532. การบริหารและนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: อักษรวิพัฒน์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2529. การเป็นผู้นำ . มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์. 5,2(สิงหาคม 2529) : 53-70.
- เกษม วัฒนชัย. 2546. การพัฒนาคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , สำนักงาน. 2545. แผนการศึกษาชาติ (พ.ศ. 2545-2559) : ฉบับสรุป. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- จรินทร์ พักประไพ. 2543. การศึกษารูปแบบผู้นำของผู้หญิงทำงานในประเทศไทย : กรณีศึกษา จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จอมญาดา ชื่นประจักษ์กุล. 2548. การถ่ายทอดอุดมการณ์ความเป็นหญิงผ่านระบบการศึกษาในโรงเรียนสตรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาประวัติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2525. อนาคตศึกษาและการวิจัยอนาคต. รัฐสภาสาร. 30, 7 (ก.ค. 2525):66-70.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2540. การวิจัยอนาคตแบบ EDFR ในแบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2548. ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น . 1,2 (ก.ค.-ธ.ค. 2548): 19-29.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2551. กล้าที่จะก้าวข้าม Dare to walk across. กรุงเทพมหานคร : สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2552. การวิจัยอนาคตแบบ EFR คำบรรยายในชั้นเรียน รายวิชาการวิจัยอนาคต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.(อัดสำเนา).
- จุมพล นิมพานิช .2531. ความเป็นผู้นำ. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 14. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จุฬาลงกรณ์ มาเสถียรวงศ์. 2549. นโยบายและยุทธศาสตร์การศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย. วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. 2543. ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เนท.

ชาติศรี ศรีไพพรรณ. 2545. การมองอนาคต (Foresight). รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการโรงเรียนผู้นำการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้, โดยศูนย์คาดการณ์เทคโนโลยีเอเปค สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 31 พฤษภาคม-2 มิถุนายน 2545. ณ สถานฝึกอบรมและอภิบาล บ้านผู้หว่าน จังหวัดนครปฐม.(อัดสำเนา).

ชานนา อังคนุรักษ์พันธุ์. 2546. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชุมพร แสงมณี. 2540. บทบาทสตรีในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา อำเภอเมือง เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาสตรีศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

दनัย เทียนพุด. 2534. ส่องโลกทรรศน์นักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงนุช ภัทราคร. 2538. สถิติการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

นภาเดช บุญเชิดชู. 2544. การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานโรงเรียนระหว่างโรงเรียนประจำเอกชนประเภทพลับเลิศสกุลกับโรงเรียนประจำเอกชนประเภทอื่น ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์.

ไตรรร เศรษฐีธ. 2543. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2551. เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2536. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษานวศที่ 1-4. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ , พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2539. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิคม ทาแดง และทิพย์เกสร บุญอำไพ. 2536. ประมวลสาระชุดวิชาการจัดระบบทางการศึกษา หน่วยที่ 1-6. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิชามา ประสพอารยา. 2543. การศึกษากิจการงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนาวรัตน์ แก้วสว่าง (2547) การศึกษความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภออัญบุรี จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บรรเจิด อยู่เย็นง. 2544. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2540. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : เจริญผล.
- บุษกร วัชรศรีโรจน์,โกวิทย์ กังสนันท์ และบุรพา ชดเชย . 2550. การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนัยยะที่มีต่อการบริหารองค์การ (Cultural Analysis of Thailand and Its Implications for Organizational Management). รายงานวิจัย สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เบญจพร แก้วมีศรี. 2546. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคณะลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปทุมพร วัชรเสถียร. 2518. สตรีไทย. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.
- ประเมินผลการจัดการศึกษา, สำนัก สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2550. รายงานการสังเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย . กรุงเทพมหานคร: สกศ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543. การบริหารงานวิชาการ . กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ผ่องใส ถาวรจักร. 2548. ปัจจัยการบริหารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคลากร โรงเรียนสตรีนนทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต1. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

- พยัต วุฒิมรงค์. 2550. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลสำเร็จในการจัดการความรู้และ The Competing Values Framework (CVF). Chulalongkorn Review 19,75 (เมษายน-มิถุนายน 2550): 32-37.
- พร ภิเศก. 2546. วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสาย  
วิทยาการของกองทัพบก. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรรณศรี วิชากรกุล .2500. วิวัฒนาการทางการศึกษาของหญิงไทย . วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ . 2552. การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก.ที่ระลึกในโอกาส  
เกษียณอายุราชการของรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ 30 กันยายน  
2552. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร :พริกหวาน  
กราฟฟิค.
- พินิจ หนูเกตุ. 2550. วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขต  
พื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมาภิโร. 2549. ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาต่อประสิทธิผลใน  
การบริหารการศึกษา : กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดสงขลา . เอกสาร  
ประกอบการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 7 (พ.ศ. 2549).
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. 2550. อาจารย์มืออาชีพ : แนวคิด เครื่องมือ และการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร:  
เครือข่ายการพัฒนาริชาชีพอาจารย์และองค์กรระดับอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย.
- ภาวิณี กำไร. 2548. ความคาดหวังของผู้ปกครองของนักเรียนต่อการบริหารงานของโรงเรียนสตรีมารดา  
พิทักษ์ จังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุพาภรณ์ แจ่มเจนนิก. 2530. การศึกษาของสตรีไทย : กรณีศึกษาเฉพาะของโรงเรียนราชินี (พ.ศ. 2447-  
2503). วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาประวัติศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รอนดา ตันเถียร. 2547. การศึกษากำหนดนโยบายสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วิทยานิพนธ์  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์ .
- ล้วน สายยศ, อังคนา สายยศ. 2538. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.



- วรภาส ประสมสุข, นิพนธ์ กินาวงศ์. 2550. หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม. The Principles of Educational Administration Based Upon Buddha-Dhamma. วารสารศึกษาศาสตร์. 18,2 (พฤศจิกายน 2549- มีนาคม 2550): 63-81.
- วิชัย ต้นศิริ .2544. โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต แนวคิดสำคัญของการปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงค์วาน. 2547. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร , พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : เอช. เอ็น. กรู๊ป.
- วุฒิชัย มูลศิลป์. 2532. พัฒนาการของการศึกษาเอกชน. รายงานการวิจัย. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ศศิพันธ์ ตรงยางกูร. 2546. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (มปป.) การวิเคราะห์งานวิจัยทางการบริหารการศึกษา . รายงานการวิจัย . คณะครุศาสตร์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ดิเรก ศรีสุขโข และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์. 2535. การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2538. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : เอดิสันโปรดักส์.
- ศิริรัตน์ ชำนาญณรงค์ศักดิ์. 2547. ผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. รายงานวิจัยสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2538. องค์กรและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมล.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2543. รู้เพื่อเรื่องศัพท์การบริหารธุรกิจ/การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพมหานคร :ธนรัชการพิมพ์.
- ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน. 2547. การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์ความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อปฏิรูปการศึกษา.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทางการศึกษา ในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก : แนวโน้มและประเด็นสำคัญ Educational Change and



Development in the Asia-Pacific region : trends and issues . กรุงเทพมหานคร:  
 พันนี้พลับปลื้มซึ่ง.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548. รายงานการวิจัย เรื่อง กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เป็น  
 อุปสรรคต่อการพัฒนาศักราการศึกษาระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : พริกหวาน  
 กราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2550. รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำใน  
 ระดับอุดมศึกษา (Development of Leadership in Higher Education).  
 กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2550. รายงานการวิจัย เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัด  
 การศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า. กรุงเทพมหานคร : ออฟเซ็ท เพรส.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2545. ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการจัดการศึกษาของเอกชนใน  
 ทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.

สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549. สรุปสาระสำคัญของ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
 แห่งชาติ ฉบับที่ 10. (อัดสำเนา).

สดีไล ชนระรัตน์ .2544. การสำรวจเชิงวิเคราะห์วิธีวิทยาของงานวิจัยที่ใช้เทคนิค อี ดี เอฟ อาร์.  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.

สนธิรัก เทพเรณู. 2548. การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ.  
 กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.

สมบุญรณ์ ศิริสรวิทย์. 2547. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี .  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมพร ศิลป์สุวรรณ. 2551. ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒน  
 บริหารศาสตร์: กรณีศึกษาพนักงานสถาบันระบบใหม่. รายงานการวิจัย คณะกรรมการ  
 ส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมยศ นาวิการ. 2538. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. 2545. รายงานการสังเคราะห์ เรื่อง วิสัยทัศน์ของการศึกษาไทยใน  
 อนาคต. (อัดสำเนา).

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กองวิชาการฝ่ายเสริมงานวิจัย .2530. เทคนิคการวิจัย  
 อนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research). วารสารข้าราชการ . 32,6  
 (มิ.ย. 2530):39-45.

- สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ. 2549. นโยบายทิศทางการปฏิรูปการศึกษา : ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ. สร.สรว. 7(พฤศจิกายน):1-5.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน (สมศ.) ผลการประเมินภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน [ออนไลน์] 2552.แหล่งที่มา: [http://www.onesqa.or.th.\[2552 , กันยายน 2\]](http://www.onesqa.or.th.[2552 , กันยายน 2])
- สิปปนนท์ เกตุทัต. 2538. การศึกษาไทยยุคโลกภิวัตน์ : เสริมสร้างสมรรถนะไทยในประชาคมก้าวมันันโลก . เอกสารปาฐกถา ณ ห้องประชุมสวนนิตะ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 1 ก.พ. 2538.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. 2540. วัฒนธรรมองค์กรในสถาบันการศึกษา : การศึกษา เฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวรรณ โชติผล. 2547. การศึกษาการบริหารงานโรงเรียนในเครือภคินีคณะธิดาแม่พระองค์อุปถัมภ์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมน อมรวิวัฒน์, สวัสดิ์ งามกุล และไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2542. ปรัชญาแห่งสยาม บทวิเคราะห์ด้านการศึกษา . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเมธ แสงนิมิต. 2540. ทำอย่างไรจะเป็นนักบริหารชั้นยอด. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร : บุ๊คแบงก์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2522. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8 . นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนุช อาภาภิรมและคณะ .2544. โภกมี้อลาโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์เอนด์พัลลิตซ์ซิ่ง.
- อารีย์ ชินสุวรรณ. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อำรุง จันทวานิช. 2547. แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษา สู...โรงเรียนคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- อมรวิชัย นาครทรรพ. 2538. การศึกษาเพื่อสังคมไทยในอนาคต. บทความประกอบการอภิปราย ณ.ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ . 18 ตุลาคม 2538. (ัดสำเนา).

อมรรัตน์ โพธิตาปะนะ. 2543. อิทธิพลของวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ในกรุงเทพมหานคร . วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

## ภาษาอังกฤษ

- Bass, B. M., Avolio B.J. 1990. Manual for the Multifactor leadership Questionnaire. Pato Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W. G. 1969. The 4 Competencies of Leadership. In D. A. Kolp, Rubin, I.M., and Osland, J.S. (Ed.), Organization Behavior Reader. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bennis, W. 1991. The 4 Competencies of Leadership. In Kolp D.A. (Ed.), The Organizational Behavior Reader. New Jersey: Prentice-Hall.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. 1964. The managerial grid. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Borg, W. R., M.D. Gall. 1983. Research : Introduction. New York: Longman Inc.
- Bovee, C. L., and others. 1993. Management. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bradon, C. D. 2008. Leadership and Adoption of Instructional Technology in Schools. Unpublished Degree of Doctor of Education, Nova Southeastern University, USA.
- Campbell, R. F., et al. 1983 . Introduction to educational administration. Boston: Allyn and Bacon.
- Cartwright, D., and Zander, A. 1953. Group dynamics : Research and theory. Evanston, Illinois: Row and Peterson.
- Cherrington, D. J. 1994. Organization Behavior: The Management of Individual and Organization Performance. Boston: Allyn and Bacon.
- Cohen ,L.,and Manion,L. 1989. Research Method in Education.3<sup>rd</sup>.Ed.London:Routledge.
- Daft, R. L. 1992. Organization theory and design. Singapore: Info Access.
- Daft, R. L. 1994. Management. 3rd.ed. The Dryden Press Harcourt Brach: College Publishers.
- Daft, L. 1999. Leadership : Theory and Practice: The Dryden Press Harcourt Brach : College Publishers.
- Drucker, P. F. 1979. Management : Tasks, responsibility, practices. London: Pan Boks.

- Elstad, E. 2008. Toward a Theory of Mutual Dependency between School Administrators and Teachers: Bargaining Theory as Research Heuristic. Educational Management Administration & Leadership, 36(3): 393-414.
- Fiedler, F. E. 1967. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E., and Chemers, M. M. 1974. Leadership and effective management. Glenview, Illinois: Scott, Foresman,.
- Fletcher, L. H. 2008. Book Review: Leadership and Diversity: by J. Lumby and M. Coleman, London: SAGE, 2007. Educational Management Administration & Leadership, 36(3): 435-438.
- Flippo, E. B. 1971. Principles of personnel management. New York: McGraw-Hill.
- Foundation of Economics. PESTEL analysis of the macro-environment. Lodon: Oxford University Press.[Online] 2007. Available from: [www.decide-guide.com/pest.html](http://www.decide-guide.com/pest.html). [2009, Jan 27]
- Frigon, N. L., Jackson H.K. 1996. The Leader. New York: Amecom.
- Garder, J. W. 1990. On Leadership. New York: Free Press.
- Gary, L. 2007. Managing Leaders' knowledge, Managing knowledge to fuel growth. Boston,Massachusettes: Harvard Business School Press.
- Gorton, R., D. 1983. School Administration and Supervision. Debuque: Wm. C Brow.
- Gorton, R. D. 1983. School administration and supervision. Dubuque: Brown.
- Gulick, L. A. 1973. Papers on the science of adminstration. Clifton: Augustus Mc Killey.
- Hallinger, P. 2010. Asia Leadership Roundtable 2010: Development an Agenda for research on Leadership and change in the Asia Pacific. Hong Kong: The Hong Kong Institute of Education.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H. 1982. Management of organization behavior : Utilizing human resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hickman, R., Silva, A. 1984. Creative Excellence. New York: New American Libery.
- Hillway, T. 1964. Introduction to Research. Boston: Houghton Gifflin Company.
- House, R. J., and Mitchell, T. R. Business.Path-goal theory and leadership. Journal of Contemporary.
- Hoy, W. K., and Miskel, C.G. ed. 1991. Educational administration theory research practice. 4th. New York: McGraw Hill.

- Kim , S., et al. 2005. Profiles of School Administrators in South Korea A Comparative Perspective. Educational Management Administration & Leadership, 33(3): 289-310.
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E.A. 1991. Leadership:Do Traits Really Matter? Academy of Management Executive, May 1991: 48-60.
- Knezevich, S. J. 1984. Administration of Public Education. 4 th. ed. New York: Harper and Row Publisher.
- Krejcie,R.V., Morgan,D.W.1970. Determining Sample for Research. Activities Education and Phychological Measurement, 30:607-610.
- Leithwood, K., Wahlstrom, K.L. 2008. Linking Leadership to Student Learning. Educational Administration Quarterly, 44(4): 455-457.
- Lohrke, F. T. 2008. Book Review: Ketchen, D.J., Bergh, D.D.(2006).Research methodology in strategy and managment, Vol 3. Oxford, UK: Elsevier. Organizational Research Methods, 11(4): 860-861.
- Lunenburge, F. C.,Ornstein, A. C. 2008. Educational Administration: Concept and Practices. Belmont, CA: Thomson Higher Education.
- Luthans. 1995. Organization Behavior. 7 th ed. New York: McGraw-Hill.
- McCauley, C. D., Moxey,R.S., Velsor,E.V. 1998. The Center of Creative Leadership. New York: Jossey- Bass Publishers.
- Nanus, B. 1992. Visionary Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Philips, J. 2008. The future of school governance: Educatonal excellence and community enhancement going han in hand. British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS), 22(4): 18-21.
- Riehl, C., Larson, C. L., Short, P. M., & Reitzug, U. C. 2000. Reconceptualizing Research and Scholarship in Educational Administration: Learning to Know, Knowing to Do, Doing to Learn. Educational Administration Quarterly, 36(3): 391-427.
- Robbins, S. P., Coulter, M. 2007. Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Shook, C. L. 2008. Book Review: Ketchen, D.J., Bergh, D.D.(2006).Research methodology in strategy and managment, Vol 3. Oxford, UK: Elsevier. Organizational Research Methods, 11(1): 853-854.
- Smith, A. L. 2006. A Study of relationship Between School Culture and Standardized Test Scores. University of Phoenix, USA.



- Solmon , M. A.,Lee , A. M. 2008. Research on Social Issues in Elementary School Physical Education. Research on Social Issues in Elementary School Physical Education, 108(3): 229-237.
- Somech, A., Wenderow, M. 2006. The Impact of Participative and Directive Leadership on Teachers' Performance: The Intervening Effects of Job Structuring, Decision Domain, and Leader-Member Exchange. Educational Administration Quarterly, 42(5): 746-769.
- Somech, A. 2008. Managing Conflict in School Teams: The Impact of Task and Goal Interdependence on Conflict Management and Team Effectiveness. Educational Administration Quarterly, 44(3): 359-390.
- Stogdill, R., M. 1974. Handbook of Leadership. New York: The Free Press, A division of Micinillan Publisher.
- Vishvanath, V., Blenko,M. 2007. The Art of Developing Leaders, Managing knowledge to fuel growth. Boston,Massachusetts: Harward Business School Press.
- Wahlstrom, K. L. 2008. Leadership and Learning: what These Articles Tell Us. Educational Administration Quarterly, 44(4): 593-597.
- Watres, T., Marzano, R.J., McNulty, B. 2003. Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. Aurora, CO: Mid-continet Research for Education and Learning(McREL).
- Wheelen, L.,Thomas, Hunger J. 2004. Strategic Management and business Policy. 9th. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- White, K. R., Lippit, R. 1960. Autocracy and Democracy: An Experimental inquiry. New York: Harper and Raw.
- Yukl, G. A. 1989. Leadership in Organizations. Englewood Cliffs , NJ: Prentice Hall, Inc.





ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการเก็บข้อมูล โดยใช้เทคนิค EDFR

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์      | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร |
| 2. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินดารัตน์  | มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต               |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ          | มหาวิทยาลัยสยาม                       |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ        | มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต               |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์   | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                 |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ สามโกเศศ        | มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต               |
| 7. รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์     | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                 |
| 8. รองศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย กี่สุขพันธ์       | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                 |
| 9. รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รัชพลเมื่อง        | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                 |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผดุง พรหมมูล       | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต             |
| 11. นายวินัย รอดจ่าย                          | กระทรวงศึกษาธิการ                     |
| 12. รองศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ จิตระดับ         | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                 |
| 13. อาจารย์ สวัสดิ์ จงกล                      | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                 |
| 14. อาจารย์เยาวภา ต่านสวัสดิ์                 | เกษียณราชการ                          |
| 15. นายสุเมธ แสงนิมณฑล                        | ผู้ว่าราชการจังหวัด เชียงราย          |
| 16. รองศาสตราจารย์ ดร.นันทนา รณเกียรติ        | มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์                 |
| 17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิศิษฐ์ กิจปรีชา   | เกษียณราชการ                          |
| 18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อำนวย บุญศรี           | มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี            |
| 19. อาจารย์ ดร.สุรีย์มาศ สุขกสิ               | มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี            |
| 20. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลักษณ์า บรรพกาญจน์     | มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี               |
| 21. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรพันธ์ ไตรทิพจรัส | มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี               |

หมายเหตุ การเก็บข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR คือ สัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถาม

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| 1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์ | มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ         | มหาวิทยาลัยสยาม         |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ          | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย   |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์   | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย   |
| 5. อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์              | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย   |



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายชื่อโรงเรียนสตรีเอกชน

1. โรงเรียนเขมะสิริอนุสสรณ์
2. โรงเรียนช่างตากุ้งี่คอนแวนต์
3. โรงเรียนเซนต์ปอลคอนแวนต์
4. โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์
5. โรงเรียนเซนต์โยเซฟ บางนา
6. โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์
7. โรงเรียนเซนต์โยเซฟพิพวัล
8. โรงเรียนเซนต์โยเซฟระยอง
9. โรงเรียนนารีวุฒิ
10. โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์
11. โรงเรียนมหาไถ่ศึกษาขอนแก่น
12. โรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย
13. โรงเรียนมารีวิทยลัยด่ีบ
14. โรงเรียนแม่ริมมาคุเลตคอนแวนต์
15. โรงเรียนราชินี
16. โรงเรียนราชินีบน
17. โรงเรียนเรยีนาเชลีวิทยาลัย
18. โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
19. โรงเรียนสตรีบูรณวิทย
20. โรงเรียนสตรีวรนาถบางเขน
21. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์
22. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม

ใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเก่าของโรงเรียน

## รายชื่อผู้เข้าร่วม Focus group

### ผู้เชี่ยวชาญ

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์

รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร

รองศาสตราจารย์ธำวี หิรัญรัมย์

### ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน

ครูเรืองศิริ สิงหเดช

ผู้อำนวยการโรงเรียนราชินี

ครูสุกัญญา จันทเสน

ผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบน

มร.เบญจมาภา ไกรฤกษ์

นายกสมาคมนักเรียนเก่าราชินีฯ

อาจารย์พิสิษฐ์ วัฒนผดุงศักดิ์

นายกสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนราชินี

คุณผ่องเพ็ญ อาษาเทวีญ

นายกสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนราชินีบน

ครูเพียงใจ แสงสวัสดิกุล

ผู้แทนครูโรงเรียนราชินี

ครูพิรุณ ศิริศักดิ์

ผู้แทนครูโรงเรียนราชินีบน

คุณวัชรภรณ์ สอนองคุณ

ผู้แทนนักเรียนเก่าโรงเรียนราชินี

คุณณัฐวีณา วงศ์ภูมิ

ผู้แทนนักเรียนเก่าโรงเรียนช่างตากุ้งี่คอนแวนต์

คุณมณีรัตน์า เขื่อนแก้ว

ผู้แทนนักเรียนเก่าโรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์  
และ  
ตัวอย่างแบบสอบถาม

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559

### คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559
2. แบบสัมภาษณ์นี้ใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับเพื่อนำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
3. แบบสัมภาษณ์นี้มีจำนวน 6 หน้า แยกเป็น 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ 2 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาในปี พ.ศ. 2554-2559
  - ตอนที่ 3 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554-2559

#### ข้อมูลนิตินิต

นางสาวพัชราณี พัททองพรรณ

นิตินิตชั้นปีที่ 3 สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ทำงาน โรงเรียนราชินี 444 ถนนมหาราช เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200  
หมายเลขโทรศัพท์ 0-2211-501 โทรสาร 0-2222-6883

วันที่สัมภาษณ์ ..... เดือน ..... พ.ศ.2552

เริ่มสัมภาษณ์เวลา ..... น. ถึงเวลา ..... น.

สถานที่สัมภาษณ์ .....

**คำชี้แจง** การวิจัยนี้ใช้รูปแบบวิจัยอนาคต แบบ EDFR ซึ่งจะสัมภาษณ์ และนำข้อมูลไปสังเคราะห์เป็นแบบสอบถามให้ท่านประเมิน(พร้อมแสดงค่าสถิติที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด)

โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่อง ( ) หน้าข้อความในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน และเติมข้อความให้สมบูรณ์

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล .....

2. ตำแหน่งในปัจจุบัน

.....

3. อายุปัจจุบัน .....ปี

4. อายุราชการ .....ปี.....เดือน

5. วุฒิต่างการศึกษาสูงสุดและสถาบันที่สำเร็จการศึกษา

.....

6. ประสบการณ์เกี่ยวกับด้านการบริหารและภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

.....

.....

เมื่อผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ เพื่อทำแบบสอบถามจะสามารถส่งให้ท่านช่องทางใดสะดวกที่สุด

( ) โทรสาร .....

( ) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e mail) .....

( ) ไปรษณีย์ ตามที่อยู่.....

( ) อื่นๆ โปรดระบุ .....

ตอนที่ 2 คาดการณ์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดการศึกษา ในปีพ.ศ. 2554-2559

คำชี้แจง จากปัจจัยภายนอกด้านต่างๆ ที่ผู้วิจัยเสนอมา ได้แก่

- ด้านที่ 1 สภาพเศรษฐกิจ/สังคม  
 ด้านที่ 2 การเมือง กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา  
 ด้านที่ 3 การประเมินภายนอก

ขอให้ท่านโปรดพิจารณาตามความคิดเห็นของท่านว่า

- ( ) เห็นด้วย  
 ( ) ไม่เห็นด้วยกับด้าน .....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- 1.....  
 2.....  
 3.....  
 4.....  
 5.....

ตอนที่ 3 แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

ในปี พ.ศ. 2554-2559

คำชี้แจง จากคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนด้านต่างๆที่ผู้วิจัยเสนอมา ได้แก่

- ด้านที่ 1 ด้านความรู้  
 ด้านที่ 2 ด้านทักษะ  
 ด้านที่ 3 ด้านทัศนคติ  
 ด้านที่ 4 ด้านคุณธรรม/จริยธรรม  
 ด้านที่ 5 ด้านบุคลิกภาพ

ขอให้ท่านโปรดพิจารณาตามความคิดเห็นของท่านว่า

- ( ) เห็นด้วย  
 ( ) ไม่เห็นด้วยกับด้าน .....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- 1.....  
 2.....  
 3.....  
 4.....  
 5.....











**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน**

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน โดยใช้แบบสอบถาม ชนิดประเมินค่า 5 ช่วงคะแนน
2. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็น ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholder) ได้แก่ ครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนศิษย์เก่า
3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ รวบรวมสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ และประเมินแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาข้อความเหล่านี้ว่าท่านมีความเห็นด้วยมากน้อยเพียงใด เกี่ยวกับแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน
4. แบบสอบถามนี้มี 7 หน้า แบ่งเป็น 2 ตอน
 

ตอนที่ 1	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2	แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

**ข้อมูลนิสิต**

นางสาวพัชราณี พักทองพรรณ  
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**หมายเลขติดต่อ 0-8931-48932    email    pachranee@gmail.com**

สถานที่ทำงาน    โรงเรียนราชินี 444 ถนนนพราช เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

หมายเลขโทรศัพท์ 0-2211-501 โทรสาร 0-2222-6883

**ตอนที่ 1**

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

- a. ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ชื่อโรงเรียน .....
- เขตพื้นที่การศึกษา .....เขต.....
- เปิดสอนระดับชั้น .....
- จำนวนนักเรียนทั้งหมด 1,000-2,000 คน 2,001- 3,000 คน มากกว่า 3,000 คน
- ครูหัวหน้าฝ่าย.....
- ครูผู้สอน
- ผู้ปกครองนักเรียน
- นักเรียนเก่าของโรงเรียน
8. เพศ ชาย หญิง
9. อายุปัจจุบัน ต่ำกว่า 31 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี
- มากกว่า 60 ปี
10. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด
- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท ระบุ .....

**ตอนที่ 2****คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนที่ 2 ประกอบด้วย

แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ด้านต่างๆ ได้แก่

ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรม/จริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องหมายเลขที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

**เกณฑ์ในการพิจารณา****ระดับความจำเป็นที่ต้องมีคุณลักษณะนั้นๆเพียงใด**

- 5 หมายถึง ท่านคิดว่าคุณลักษณะนั้นจำเป็นต้องมี **มากที่สุด**
- 4 หมายถึง ท่านคิดว่าคุณลักษณะนั้นจำเป็นต้องมี **มาก**
- 3 หมายถึง ท่านคิดว่าคุณลักษณะนั้นจำเป็นต้องมี **ปานกลาง**
- 2 หมายถึง ท่านคิดว่าคุณลักษณะนั้นจำเป็นต้องมี **น้อย**
- 1 หมายถึง ท่านคิดว่าคุณลักษณะนั้นจำเป็นต้องมี **น้อยที่สุด**

**ความเป็นไปได้**

- 5 หมายถึง ท่านคิดว่าข้อความนั้นเป็นไปได้**มากที่สุด**
- 4 หมายถึง ท่านคิดว่าข้อความนั้นเป็นไปได้**มาก**
- 3 หมายถึง ท่านคิดว่าข้อความนั้นเป็นไปได้**ปานกลาง**
- 2 หมายถึง ท่านคิดว่าข้อความนั้นเป็นไปได้**น้อย**
- 1 หมายถึง ท่านคิดว่าข้อความนั้นเป็นไปได้**น้อยที่สุด**











คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น									
	ความจำเป็นที่ต้องมีคุณลักษณะนั้น					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>										
1. มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง										
2. มีสติปัญญาดี มีปฏิภาณไหวพริบ										
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการ แสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ										
4. ปฏิบัติตนเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทย เป็นแบบอย่างขององค์กร										
5. มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ										
6. กล้าคิด กล้าตัดสินใจ										
7. มีบุคลิกเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสและอบอุ่น										
8. สื่อสารได้ชัดเจน ใ้วาจาที่สุภาพเหมาะสม										
9. แต่งกายดี มีรสนิยม										
10. มีสุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆได้ดี										
11. มีพื้นฐานทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับของสังคม										
12. มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าสังคมได้ดี										
13. มีความรับผิดชอบหน้าที่										
14. มีความกระตือรือร้น										
15. มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี										
16. มีวินัย										
17. มีอำนาจบารมี เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้										
18. มีความคงเส้นคงวา										
19. สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน										
20. มีความอดทน										

#### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

นอกจากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้ว ท่านเห็นว่ามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในด้านใดและข้อใดเพิ่มเติมอีก (โปรดระบุ)

.....

.....



ตารางข้อมูล

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6.1 แสดงค่าเฉลี่ย(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(Experts)

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)
<b>ด้านความรู้</b>			
1.	ความรู้พื้นฐานทางการศึกษา (ครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ อย่างต่ำ ปริญญาโท) และ ด้านบริหารการศึกษา	4.70	.470
2.	ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านอื่นนอกเหนือด้าน การศึกษา อย่างต่ำปริญญาโท และศึกษาเพิ่มเติมทาง การศึกษาอย่างน้อยระดับประกาศนียบัตร	3.50	.946
3.	ความรู้ความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษาแบบ องค์รวม ความเชื่อมโยงและผลกระทบของการบริหารสถานศึกษา กับการพัฒนาระบบการศึกษาในระดับมหภาค	4.65	.489
4.	ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาที่ระบบเปิด (การ เปลี่ยนแปลงของโลกยุคหลังโลกาภิวัตน์ สภาพสังคม วัฒนธรรม สภาพการเมือง และแนวโน้มด้านนโยบายของ รัฐ เรื่องการปฏิรูปการศึกษารอบที่ 2 ที่มีผลต่อการจัด การศึกษาของสตรี)	4.45	.510
5.	ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการจัดการ ได้แก่ พฤติกรรม องค์การ การพัฒนาองค์การ	4.40	.681
6.	ความรู้ชัดเจนในเป้าหมายของงาน และสิ่งที่จะบริหาร เช่น การจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับนักเรียนหญิงแต่ละช่วง อายุ และระดับชั้น รวมถึงการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ดีขึ้น	4.65	.587
7.	วัฒนธรรมเกี่ยวกับครอบครัวไทย สตรีไทย ธรรมชาติและ จิตวิทยาของนักเรียนหญิง	4.40	.754
8.	บริบทเกี่ยวกับสถานศึกษาสตรีเอกชนที่บริหาร ความ เป็นมา วัฒนธรรมของโรงเรียนและจุดวาง(Position) ของ โรงเรียนในสังคม	4.45	.510
9.	ค่านิยม ความคาดหวังของผู้ปกครองและสังคมที่มีต่อ โรงเรียนสตรีเอกชน	4.40	.681
10.	ความรู้รอบด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม รัฐศาสตร์ สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ปรัชญาการศึกษา ทฤษฎี การศึกษา ประวัติศาสตร์การศึกษา วิทยาศาสตร์และ	4.70	.571

	คุณลักษณะ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)
	เทคโนโลยี สามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์		
11.	ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา ด้านการตลาด เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนให้โดดเด่น มีลักษณะเฉพาะเป็นที่ยอมรับ และสอดคล้องกับธรรมชาติความเป็นไทย	4.15	.875
12.	การประชาสัมพันธ์เผยแพร่เอกลักษณ์และลักษณะเด่นของโรงเรียน	4.35	.745
13.	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษาของไทย	4.4	.754
14.	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่	4.25	.639
15.	ระบบและทฤษฎีการวางแผน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ การกำหนดนโยบายการศึกษา การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนานโยบายการศึกษา และการประเมินนโยบายการศึกษา การสังเคราะห์ทฤษฎีมาใช้ให้สอดคล้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน	4.60	.681
16.	การประกันคุณภาพภายในและภายนอก	4.65	.489
17.	รู้จักคน ธรรมชาติของคน ด้านต่างๆเป็นรายบุคคล รู้จักคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งเด็ก และครู	4.40	.598
18.	การบริหารทรัพยากรบุคคล จิตวิทยาการบริหารและ แนวทางการพัฒนาคนภายใต้บริบทของแต่ละสังคม	4.35	.671
19.	คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและหลักธรรมาภิบาล	4.80	.410
20.	ความก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการเรียนรู้ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่	4.55	.510
21.	หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรที่ปรับให้เข้ากับโรงเรียน และนักเรียนหญิงในแต่ละระดับ	4.50	.513
22.	การนิเทศการสอน การวัดและประเมินผลทางการศึกษา ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย	4.30	.657
23.	การจัดแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนสตรีเอกชน ให้เหมาะกับการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ การสร้างบรรยากาศ	4.25	.786

	คุณลักษณะ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)
	การเรียนรู้ที่ทันสมัย เช่น ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ดิจิทัล		
24.	ความรู้และประสบการณ์การทำงานด้านต่างๆในโรงเรียน เช่น การสอน การดูแลนักเรียน การบริหารงานวิชาการ	4.20	.768
25.	ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน	4.30	.571
26.	ความรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงวิชาการ มีผลงานวิชาการของตนเอง	4.50	.513
27.	ความรู้ด้าน IT สมัยใหม่สำหรับผู้บริหาร	4.35	.587
28.	ความรู้เกี่ยวกับข่าวสารและประเด็นร่วมสมัย	4.25	.639
29.	ความรู้ในการติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์กร	4.20	.616
30.	การใช้ภาษาที่ถูกต้อง ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษและต่างประเทศที่จำเป็น	4.35	.587
31.	ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน	4.20	.834
32.	ข้อวิเคราะห้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อถ่ายทอดไปสู่ครู	3.85	.813
<b>ด้านทักษะ</b>			
1.	ด้านความคิดรวบยอด การคิดวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.80	.410
2.	ทักษะการคิดสังเคราะห์	4.70	.470
3.	ทักษะด้านความจำ	4.25	.639
4.	ทักษะความไวในการรับรู้สถานการณ์	4.60	.503
5.	ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์	4.65	.489
6.	ทักษะการคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้า	4.55	.605
7.	ทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารแบบมืออาชีพ	4.80	.410
8.	ทักษะการเป็นผู้บริหารเชิงบูรณาการ	4.80	.410
9.	ทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์	4.75	.444
10.	ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.55	.510
11.	ทักษะการบริหารความเสี่ยง	4.45	.605
12.	ทักษะการบริหารเงินและงบประมาณ	4.55	.510



	คุณลักษณะ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)
13.	ทักษะการบริหารเวลา	4.55	.605
14.	ทักษะการวิเคราะห์ ประเมิน ตัดสินบนฐานข้อมูล	4.55	.605
15.	ทักษะด้านเหตุผล การใช้เหตุผลอย่างมั่นใจ	4.60	.503
16.	ทักษะด้านการวินิจฉัย และตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	4.70	.470
17.	ทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร แบบมีส่วนร่วม	4.50	.513
18.	ทักษะในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	4.50	.513
19.	การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน	4.50	.607
20.	การบริหารจัดการให้วิสัยทัศน์เป็นจริง	4.55	.510
21.	การใช้ความร่วมมือ Cooperation	4.55	.510
22.	การใช้อำนาจ โดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น Empower	4.4	.598
23.	ทักษะในการยืดหยุ่น และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	4.45	.605
24.	ทักษะการสังเกต	4.25	.786
25.	ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาคนภายใต้บริบทของแต่ละสังคม	4.55	.605
26.	ทักษะการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดก่อนที่จะพัฒนา	3.85	.745
27.	ทักษะการแสวงหาแหล่งเงินทุนและทรัพยากร	4.2	.616
28.	การประชาสัมพันธ์สถานศึกษา	4.25	.716
29.	ทักษะการแก้ปัญหาแบบบูรณาการ (ใช้ความร่วมมือของทุกส่วนในองค์กร)	4.35	.671
30.	ทักษะการแข่งขัน	4.20	.616
31.	ทักษะการฟัง	4.30	.657
32.	การวิพากษ์วิจารณ์ การแสดงความคิดเห็น	4.20	.523
33.	ทักษะการเขียนสั่งการ	4.35	.587
34.	ทักษะในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ และการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	4.55	.510
35.	ทักษะในงานด้านต่างๆ วิชาการ หลักสูตร วัดและประเมินผล	4.35	.587

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)
36.	ทักษะด้านภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาอื่น คือ ภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่นๆ	4.40	.681
37.	ทักษะการสอนในสายที่เรียนมาอย่างต่ำ 5 ปี	4.00  *ความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญไม่ สอดคล้อง	.973
38.	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาโรงเรียน	4.55	.605
39.	ทักษะด้าน IT สำหรับผู้บริหารยุคใหม่	4.2	.616
40.	ทักษะการบริหารแหล่งการเรียนรู้แบบใหม่ เช่น ห้องสมุด ดิจิทัล พื้นที่การแสดงออกของเด็กหญิง	3.95	.826
41.	ทักษะด้านวิชาชีพครู (ที่สูงกว่าครูได้บังคับบัญชา)	4.10	.641
42.	การครองตน ให้เป็นแบบอย่างที่ดี	4.70	.470
43.	ทักษะการปกครองคน การผูกใจคน การให้รางวัล การลงโทษ	4.70	.470
44.	ทักษะในการเป็นผู้นำ การใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับผู้ตาม	4.70	.470
45.	ทักษะในการโน้มน้าว การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญ และกำลังใจ การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ครูกล้าคิด กล้าทำ การให้คนรักในอาชีพและองค์กร	4.70	.470
46.	ทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียน ผู้ปกครอง	4.50	.513
47.	ทักษะการแก้ปัญหา การแก้ปัญหาแบบสันติวิธี การบริหาร ความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	4.70	.470
48.	การใช้เหตุผลในการควบคุมอารมณ์	4.60	.598
49.	ทักษะการสื่อสาร (การสื่อความหมายที่ชัดเจน)	4.65	.489
50.	ทักษะการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน	4.55	.605
51.	การเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะกับสถานการณ์	4.50	.607
52.	ทักษะการใช้จิตวิทยาที่จริงใจ ในการให้คำปรึกษาและ แนะนำเด็กหญิงวัยต่างๆและครูในโรงเรียน	4.25	.786
53.	ทักษะเกี่ยวกับคน ทั้งเพศหญิง/ชาย การเข้าใจคน ทั้งครูและนักเรียน	4.45	.510

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)
54.	55.ทักษะทางสังคม การผูกมิตร การสร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชน การแสวงหาความร่วมมือ	4.60	.503
55.	ทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม	4.40	.598
ด้านทัศนคติ			
1.	ทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำ คิดว่างานคือส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ใช่เป็นหน้าที่ ศรัทธาในงานที่ทำ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ผู้อื่น	4.95	.224
2.	ทัศนคติเชิงบวกต่อ การจัดการศึกษาให้เด็กหญิงไทย	4.80	.410
3.	ทัศนคติเชิงบวก ต่อผู้คนรอบข้าง ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder)	4.85	.366
4.	ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร คำนึงถึง เป้าหมายขององค์กร เห็นประโยชน์ส่วนรวม	4.80	.410
5.	ทัศนคติที่ดีต่อคน รักและเข้าใจเพื่อนมนุษย์ รักเด็กและ เยาวชน	4.55	.605
6.	ทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	4.95	.224
7.	ความเสมอภาคระหว่างเพศ ในบทบาทที่เหมาะสม	4.45	.605
8.	ยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความจำกัดของคน	4.45	.605
9.	ให้เกียรติผู้อื่น ยกย่องผู้อื่น เลือกลมองข้อดีของคน	4.70	.470
10.	เข้าใจเด็กทุกวัย ไม่ขีดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือการ คิดนอกกรอบ	4.40	.754
11.	มีเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชา เห็นอกเห็นใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ	4.45	.686
12.	มีวิธีคิดแบบนักพัฒนา เป็นนักปรับปรุง ต้องการพัฒนาคณะ ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชา มีความเชื่อว่าเด็ก ครูและมนุษย์ ทุกคนสามารถพัฒนาได้	4.70	.470
13.	มีความเชื่อว่าทุกคนเป็นคนดี ตระหนักถึงคุณค่าศักดิ์ศรี ของตนและลูกน้อง	4.65	.489
14.	ใจกว้าง รับฟังความเห็นผู้อื่น	4.65	.489
15.	ให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ	4.25	.716

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)
16.	รักการเรียนรู้ ไม่หยุดนิ่ง	4.45	.759
17.	ติดตามข้อมูลข่าวสารรอบด้าน เพื่อการประเมินและ คาดการณ์	4.40	.754
18.	มองโลกในองครวมไม่ยึดติดมิติใดมิติหนึ่ง บูรณาการหลาย ศาสตร์มาใช้ในการบริหาร	4.35	.671
19.	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีมุมมองกว้าง และไม่ยึดติดทำให้ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี	4.65	.489
20.	ยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำมาปรับใช้กับ สิ่งต่างๆ เช่น กฎระเบียบของนักเรียนหญิง ให้สอดคล้อง กับโลกปัจจุบัน	4.30	.801
21.	สร้างการมีส่วนร่วม สร้างทีมและเครือข่าย	4.50	.688
22.	มองเห็นโอกาสอยู่เสมอ สามารถพลิกวิกฤตเป็นโอกาส	4.35	.671
23.	ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ	4.30	.657
24.	มีสมรรถนะในการทำงาน ทุ่มเทให้งาน	4.45	.605
25.	ทำชีวิตให้มีคุณค่า เป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติ	4.15	.988
26.	อดทน ใจคอกันแน่น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ	4.75	.444
27.	ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ประเมินคนจากผลการทำงาน	4.45	.686
28.	การปลูกความรู้สึกในการรักการ เรียนรู้ให้เด็ก เข้าใจว่าโลก ปัจจุบันเป็น learning ไม่ใช่ teaching	4.2	.951
29.	การสร้างความโดดเด่นให้สุภาพสตรีไทยในกลุ่มอาเซียน	3.70 *ความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญไม่ สอดคล้อง	.979
30.	รักษาคำมั่นสัญญาทำตามข้อผูกพันจนสำเร็จ	4.5	.716
31.	รู้จักการให้อภัย	4.55	.688
32.	ไม่อคติ ไม่ลำเอียง	4.25	.686
33.	ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งยั่วยุ	4.4	.910
34.	เคารพสิทธิของผู้อื่น	4.55	.821
35.	ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง	4.4	.605

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)
36.	รักชาติ รักความเป็นไทย	4.3	.821
37.	มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมไทย	4.20	.865
38.	มองอนาคตของเด็กในตลาดแรงงานในอนาคต	4.20 *ความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญไม่ สอดคล้อง	.894
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>			
1.	ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมและทำให้คุณธรรมเป็นวัฒนธรรม พื้นฐานของโรงเรียน	4.85	.366
2.	นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในเหมาะกับสังคมปัจจุบันและ แทรกในทุกกิจกรรมของโรงเรียน	4.5	.688
3.	ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส	4.9	.308
4.	ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ทั้งต่อนักเรียนและผู้ร่วมงาน	4.9	.308
5.	มีจริยธรรมของความเป็นครูตลอดเวลา	4.55	.686
6.	ยืนหยัดในสิ่งถูกต้อง คิดชอบ ปฏิบัติชอบ	4.9	.308
7.	มีวินัย	4.8	.410
8.	เสียสละเพื่อส่วนรวม	4.75	.444
9.	ไม่อาฆาต พยาบาท รู้จักให้อภัยนักเรียนและผู้ร่วมงาน	4.55	.826
10.	เรียนรู้แบบแผน ของศาสนา ปฏิบัติตามคำสอนของศาสนา มีจิตกุศล รู้จักการทำบุญ เสวนาธรรม เป็นแบบอย่างใน การปฏิบัติธรรม	4.40	.754
11.	ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ไม่สร้างความเดือดร้อนให้ผู้อื่น	4.25	.786
12.	มีศีล 5	4.35	.745
13.	พรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	4.65	.587
14.	คารวะธรรม ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อุดหนุน	4.60	.503
15.	สังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยะวาจา อุตถจริยา สมนานตา (ธรรมะสำหรับยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานมวลชน)	4.25	1.070
16.	คุณธรรม 8 ประการ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี มีน้ำใจ	4.35	.988

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)
17.	หิริ โอตตัปปะ (ละอายต่อบาป)	4.55	.605
18.	ไม่โลภ มีสติตั้งมั่น ไม่หวั่นไหว ต่อสิ่งชั่วร้าย	4.55	.686
19.	รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน	4.8	.523
20.	ยึดหลักธรรมมาภิบาล	4.6	.940
21.	ไม่กล่าวเท็จ	4.3	1.081
22.	ทำตามคำมั่นสัญญา	4.5	.688
23.	ไม่ยึดมั่นถือมั่นจนเกินพอดี	4.5	.688
24.	ไม่ตีความเรื่องต่างๆ ให้ผิดไปในทางชั่วร้าย	4.1	1.021
25.	จิตสาธารณะ จิตอาสา	4.3	1.129
26.	ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม	4.65	.498
27.	ไม่มีพฤติกรรมอบายมุข	4.25	.851
28.	ไม่คอร์รัปชั่น ไม่ใช้สิทธิเหนือผู้อื่นในทางที่ผิด	4.65	.813
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>			
1.	ร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง	4.3	.733
2.	สติปัญญาดี ฉลาด ระดับเชาวน์ปัญญาสูง ปฏิภาณไหวพริบดี	4.4	.503
3.	บุคลิกภายนอกดี (มาดต้องตา) แต่งกายดี มีรสนิยม พฤติกรรมเหมาะสม	4.50	.607
4.	กริยาผู้ดี ปฏิบัติตนงดงามในจรรยาวัตร วางตนเหมาะสม กับสังคมและวัฒนธรรมไทย เป็นแบบอย่างขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีต่อคนในโรงเรียนและชุมชน	4.50	.688
5.	บุคลิกนำศรัทธา น่าเชื่อถือ สง่างาม ทั้งรูปลักษณ์และการ แสดงออก	4.55	.605
6.	สุขภาพ อ่อนนุ่มต่อมตน การมีสัมมาคารวะ ทำความ เคารพที่ถูกต้อง	4.40	.681
7.	มีชีวิตชีวาสดชื่นยิ้มแย้ม แจ่มใส มีบุคลิกที่เป็นมิตร	4.55	.605
8.	มั่นใจในตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง	4.60	.681
9.	วาจาต้องใจ ใช้วาจาเหมาะสม สุขภาพ พูดจาน่าเชื่อถือ พูด ในสิ่งที่ดี มีประโยชน์ คนชื่นชอบ ไม่พูดให้คนฟังเสียใจ	4.55	.686



	คุณลักษณะ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)
	สะท้อนใจ		
10.	กระตือรือร้น	4.55	.605
11.	ทันสมัย	4.40	.883
12.	รู้จักกาลเทศะ	4.45	.826
13.	พัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ ทันท่วงทีข่าวสารเหตุการณ์ และวิทยาการ	4.60	.598
14.	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นต้นแบบที่ดี	4.50	.827
15.	เป็นผู้ที่มีจิตใจดีงาม สุขภาพจิตดี มี EQ ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆได้ดี	4.65	.587
16.	บุคลิกภาพในที่ดี (ภายในยอดเยี่ยม)มั่นคง เข้มแข็ง ไม่ หวั่นไหว ไม่ว่าจะสถานการณ์ใด	4.65	.587
17.	มีความจริงใจ	4.60	.754
18.	อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค	4.55	.759
19.	ยืดหยุ่น ปรับตัวได้	4.45	.759
20.	มุ่งมั่น ต้องการความสำเร็จ	4.60	.598
21.	มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล	4.70	.470
22.	ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้ดี	4.60	.503
23.	มีมนุษยสัมพันธ์เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคล ทั่วไป	4.70	.470
24.	มีบุคลิกที่อบอุ่น	4.40	.940
25.	มีอำนาจ บารมีทางสังคม เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.25	.639
26.	เอาใจใส่ เอื้ออาทร มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นและ ช่วยเหลือสังคม	4.55	.605
27.	มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่	4.65	.587
28.	มีความรับผิดชอบต่อการกระทำและคำพูด	4.60	.598
29.	มีความละเอียดอ่อน ใส่ใจต่อสิ่งรอบตัว	4.50	.607
30.	คงเส้นคงวา	4.50	.607
31.	มีบุคลิกที่สะท้อนความคิด ความเชื่อ ความมุ่งมั่นของ ตนเอง	4.50	.607

คุณลักษณะ		ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD.)
32.	มีบุคลิกที่จูงใจให้คนเกิดความร่วมมือทั้งการพูด คิด และ กระทำ	4.65	.607
33.	มีความคิดเป็นนักพัฒนา	4.55	.605
34.	สื่อสารได้ชัดเจน	4.50	.607
35.	รู้ที่มาของตน รู้บริบทและเส้นทางปัจจุบันของสังคม	4.10	1.119
36.	มีเส้นทางดำรงชีวิตที่ถูกต้องและสามารถพัฒนาได้	4.25	1.070
37.	มีวัฒนธรรมที่ดีงามในตน	4.45	.759
38.	มีพลังในการทำงาน	4.80	.523



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6.2 แสดงค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากความคิดเห็นของนักเรียน

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
<b>ด้านความรู้</b>					
1	มีความรู้พื้นฐานไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโทด้านบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
2	มีความรู้ความเข้าใจในงานและจุดมุ่งหมายของงาน เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาโรงเรียนสตรีเอกชน	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	มีความรอบรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ปัจจุบันทุกด้าน ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4	มีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์เอกลักษณ์และจุดเด่นของโรงเรียนสตรีเอกชน	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
5	มีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลก โดยส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	มีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษา	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
7	มีความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของสตรีไทย	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
8	มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9	มีความรู้ด้านการจัดการความรู้ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะกับการเรียนรู้สมัยใหม่ของนักเรียนหญิง	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	มีความรู้ด้านการนิเทศ กำกับติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
11	มีความรู้ด้าน IT สำหรับผู้บริหารยุคใหม่	4.50	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
12	มีความรู้ในการใช้ภาษาอย่างถูกต้องทั้งภาษาไทยและต่างประเทศที่จำเป็น	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
13	มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
14	มีความรู้ในการบูรณาการความรู้มาใช้ในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียนสตรีเอกชน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
15	มีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น และวัฒนธรรมท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
16	มีความรู้ด้านจิตวิทยา	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
17	มีความรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความคาดหวังของผู้ปกครอง และสังคมที่มีต่อโรงเรียนสตรีเอกชน	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
18	มีความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย เช่น การอบรมกริยามารยาท ความเป็นกุลสตรี งานฝีมือ นาฏศิลป์ ศิลปวัฒนธรรมไทย	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
19	มีความรู้ด้านการอบรม และการปกครองนักเรียนหญิง	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
20	มีความรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมาและวัฒนธรรมของโรงเรียนสตรีเอกชนที่บริหาร	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
<b>ด้านทักษะ</b>					
1	มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดนอกกรอบ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	มีทักษะความไวในการรับรู้สถานการณ์	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4	มีทักษะในการวินิจฉัย ตัดสินใจ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	มีทักษะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
6	มีทักษะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
7	มีทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม การสร้าง ทีมและเครือข่าย	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
8	มีทักษะการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9	มีทักษะการพูด การติดต่อสื่อสาร	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	มีทักษะการเจรจาต่อรอง กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
11	มีทักษะการบริหารเวลา	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	4.50	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
13	มีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
14	มีทักษะการบริหารเงิน งบประมาณและ ทรัพยากร รวมทั้งการแสวงหาแหล่งทุนใน การพัฒนาการศึกษา	4.50	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
15	มีทักษะการบริหารความเสี่ยง	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
16	มีทักษะทางสังคม การผูกมิตร การสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน การสร้างเครือข่าย ภายนอกโรงเรียน	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
17	มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
18	มีทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า จากการ ประมวลข้อมูล	4.50	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
19	มีทักษะในการใช้จิตวิทยากับนักเรียนหญิง และ ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเพศหญิงและ เพศชาย	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
20	มีทักษะในการแข่งขัน	4.50	1.00	มาก	สอดคล้อง
<b>ด้านทัศนคติ</b>					
1	มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน ต่อวิชาชีพและต่อ องค์กร	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	มีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้างทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
3	มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองกว้างไกล ไม่ยึดติด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4	มองเห็นโอกาสอยู่เสมอ สามารถพลิกวิกฤต เป็นโอกาส	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	เลือกมองข้อดีของคน ยอมรับความ แตกต่างและข้อจำกัดของบุคคล	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	ยอมรับความเสมอภาคระหว่างเพศ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
7	ยอมรับความแตกต่างระหว่างเพศ ในบริบทของวัฒนธรรมไทย	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
8	มีวิธีคิดแบบนักพัฒนา ต้องการพัฒนา นักเรียน ครูและโรงเรียน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9	ทุ่มเทให้งาน อดทน และมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้สำเร็จ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	เห็นปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
11	ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	ยึดมั่นในความถูกต้อง	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
13	รักษาคำมั่นสัญญา	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
14	รู้จักการให้อภัย ไม่อาฆาต พยาบาท	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
15	รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
16	รักชาติ รักความเป็นไทย มีจิตสำนึกที่ดีต่อ การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
17	มีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาและ พัฒนาการศึกษาของสตรีไทย	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
18	มีทัศนคติที่ดีในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นกุลสตรีไทยให้ นักเรียน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
19	เห็นความสำคัญของเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ไม่น้อยกว่าความรู้ด้านวิชาการ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง



	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
20	มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพของ สตรีไทย	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>					
1	มีความซื่อสัตย์ สุจริต	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	มีความยุติธรรม ไม่อคติ แบ่งพรรค แบ่งพวก	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมต่อ ครู นักเรียน และสังคม	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4	เรียนรู้แนวปฏิบัติของแต่ละศาสนา นำมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เหมาะกับ สังคมปัจจุบัน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	มีเมตตา กรุณา และละเอียดรอบคอบ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
7	ยึดหลักธรรมาภิบาล	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
8	ไม่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอบายมุข	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9	มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
11	มีจิตสาธารณะ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	ไม่โลภ ไม่หวั่นต่อสิ่งชั่วร้าย	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>					
1	มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	มีสติปัญญาดี มีปฏิภาณไหวพริบ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการ แสดงออก อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4	ปฏิบัติตนเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรม ไทย เป็นแบบอย่างขององค์กร	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	มีบุคลิกน่าศรัทธา น่าเชื่อถือ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	กล้าคิด กล้าตัดสินใจ	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

	คุณลักษณะ	มัธยฐาน (Median)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range)	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
7	มีบุคลิกเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสและอบอุ่น	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
8	สื่อสารได้ชัดเจน ใช้วาจาที่สุภาพเหมาะสม	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9	แต่งกายดี มีรสนิยม	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	มีสุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ใน สถานการณ์ต่างๆได้ดี	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
11	มีพื้นฐานทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับของ สังคม	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าสังคมได้ดี	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
13	มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
14	มีความกระตือรือร้น	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
15	มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
16	มีวินัย	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
17	มีอำนาจบารมี เป็นที่พึ่งของ ผู้ได้บังคับบัญชาได้	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
18	มีความคงเส้นคงวา	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
19	สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
20	มีความอดทน	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวพัชราณี พัททองพรรณ เกิดเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2504 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนราชินี ระดับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต และปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาชีววิทยา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วนวิจัย โรงเรียนราชินี และเข้ารับการศึกษาต่อระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปีการศึกษา 2550



ศูนย์วิทยพัชร์พยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย