

การศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่  
จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนัก  
บริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร



นางสาวบุษราภรณ์ จรดล

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A STUDY OF THE ACTUAL AND EXPECTED CHARACTERISTICS OF SCHOOL  
ADMINISTRATORS IN ENGLISH PROGRAM SCHOOLS UNDER THE OFFICE  
OF PRIVATE EDUCATION COMMISSION, BANGKOK METROPOLIS**



**Miss Budsaraporn Joradol**

**สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Education Policy, Management , and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2007**

**Copyright of Chulalongkorn University**

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาคณะลักษณะที่เป็นจริงกับคณะลักษณะที่คาดหวังของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนใน โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตาม  
หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ  
สังกัด สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน  
เขตกรุงเทพมหานคร

โดย

นางสาวบุษราภรณ์ จรดล

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล

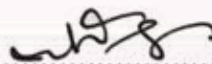
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท



คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



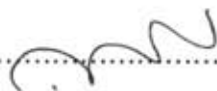
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)



กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์)

บุษราภรณ์ จรดล : การศึกษาคูณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน  
 ในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนัก  
 บริหารงานคณะกรรมการบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. (A STUDY  
 OF THE ACTUAL AND EXPECTED CHARACTERISTICS OF SCHOOL  
 ADMINISTRATORS IN ENGLISH PROGRAM SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF  
 PRIVATE EDUCATION COMMISSION, BANGKOK METROPOLIS ) อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์  
 หลัก :อ. ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล, 229 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา คุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของ  
 ผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัด  
 สำนักบริหารงานคณะกรรมการบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้  
 ของผู้บริหารและครู

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน 144 คน และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ครูผู้สอน  
 186 คน รวมทั้งสิ้น 330 คน จาก 66 โรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร  
 กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัด สำนักบริหารงานคณะกรรมการบริหารงานส่งเสริมการศึกษา  
 เอกชน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและใช้ค่าสถิติ t -test

ผลการวิจัยเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ทั้ง 10 ด้าน พบว่า  
 คุณลักษณะที่เป็นจริงทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา  
 ความขัดแย้ง และการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุดและกลุ่มครูอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเปรียบเทียบคุณลักษณะที่คาดหวังของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูทั้ง 10 ด้าน พบว่า  
 คุณลักษณะที่คาดหวังของทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน คือ กลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุก  
 ด้าน และกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู  
 อยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการวิจัยเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวัง ทั้ง 10 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียน  
 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากทุกด้าน และคุณลักษณะที่  
 คาดหวังอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ยกเว้น ด้านการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการสื่อสาร อยู่ใน  
 ระดับที่คาดหวังมากที่สุด

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของกลุ่มผู้บริหารและครู คุณลักษณะที่คาดหวังของ  
 กลุ่มผู้บริหารและครู และคุณลักษณะที่เป็นจริงกับที่คาดหวัง พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียน  
 ที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมี  
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาควิชา.....นโยบาย การจัดการ

และความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....

สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา.....

ปีการศึกษา...2550.....

ลายมือชื่อนิสิต..........

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก..........



##4983708327: MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : CHARACTERISTICS ADMINISTRATORS / ENGLISH PROGRAM / PRIVATE SCHOOLS

BUDSARAPORN JORADOL : A STUDY OF THE ACTUAL AND EXPECTED CHARACTERISTICS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN ENGLISH PROGRAM SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF PRIVATE EDUCATION COMMISSION, BANGKOK METROPOLIS. THESIS PRINCIPAL ADVISOR: NUNTARAT CHARONEGKUL, Ph.D., 229 pp.

The purpose of this descriptive research was to study the actual and expected characteristics of school administrators in English Program schools under the office of Private Education Commission, Bangkok Metropolis, as perceived by administrators and teachers.

The population consisted of 144 school administrators and a sample of 186 teachers, in total 330 respondents from 66 English Program schools under the Office of Private Education Commission, Bangkok Metropolis. All data were analyzed by using percentage, mean ( $\bar{X}$ ) and standard deviation (S.D.) and t - test.

The research findings revealed that the ten actual characteristics of school administrators as perceived by administrators and teachers were at a high level ( $\bar{X} = 3.50 - 4.49$ ), whereas the three characteristics : making decisions, resolving conflict and communication, were at the highest level for administrators and at a high level for teachers. For the ten expected characteristics of school administrators, the expected characteristics of school administrators, as perceived by administrators and teachers, were at different levels, except : communication that was at the highest level for both administrators and teachers.

Moreover, the findings revealed that the ten actual characteristics of school administrators were all at a high level, whereas three of the expected characteristics : making decisions, resolving conflict and communication, were at the highest level of all.

When the administrators' and the teachers' views on the actual and expected characteristics of school administrators were compared, the differences on all 10 characteristics were found statistically and significantly different at .05 level.

Department : Educational Policy, Management, and Leadership

Student's Signature : *Budsaraporn*

Field of Study : Educational Administration

Principal Advisor's Signature : *Nuntarat*

Academic Year : 2007

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาและควบคุมวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ ประธานกรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาชี้แนะ ปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ญาติพี่น้อง ครอบครัวจรดล และตลอดจน พี่ ๆ เพื่อน ๆ นิสิตภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษาทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดีแก่ผู้วิจัยตลอดมา



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ

### บทที่

1	บทนำ	
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	ปัญหาของการวิจัย.....	4
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
	สมมติฐานของการวิจัย.....	5
	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
	ขอบเขตของการวิจัย.....	6
	คำนิยามศัพท์.....	6
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	8
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	9
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	10
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	10
	ลำดับขั้นตอนการเสนอผลการวิจัย.....	10
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
	แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ.....	12
	แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหาร.....	13
	แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	19

บทที่	หน้า
	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Sergiovanni (1984)..... 28
	คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนสองภาษา( อัญชลี เกษสุริยงค์)..... 42
	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน..... 48
	แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสองภาษา..... 51
	การบริหารงานโรงเรียนสองภาษา..... 60
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 64
	สรุป..... 75
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 76
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 76
	สมมติในการวิจัย..... 76
	ประชากรที่ใช้ในการวิจัย..... 77
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 77
	เกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ย..... 78
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ..... 79
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 79
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 80
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 81
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 81
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนตามรายด้าน..... 84
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนตามรายด้าน..... 144



บทที่		หน้า
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	161
	สรุปผลการวิจัย.....	161
	อภิปรายผล.....	177
	ข้อเสนอแนะ.....	194
	รายการอ้างอิง.....	195
	ภาคผนวก.....	208
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	209
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	211
	ภาคผนวก ค รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย.....	215
	ภาคผนวก ง แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	219
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	229

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน จำแนกตามผู้ให้ข้อมูล.....	80
2	จำนวน ร้อยละ ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงานในโครงการ English Program.....	81
3	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริง ทั้ง 10 ด้าน.....	84
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร.....	86
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างทีมงาน.....	89
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง.....	92
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการตัดสินใจ....	94
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน.....	97
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริง ด้านการสรรหาและการคัดเลือก.....	100
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล.....	103
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการพัฒนาบุคลากร.....	105
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างแรงจูงใจ.....	108
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสื่อสาร.....	111

ตารางที่	หน้า
14	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวัง ทั้ง 10 ด้าน..... 114
15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้าง บรรยากาศองค์การ..... 116
16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้าง ทีมงาน..... 118
17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง..... 121
18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการตัดสินใจ.... 123
19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการวางแผน และปรึกษาหารือร่วมกัน..... 126
20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสรรหาและ การคัดเลือก..... 129
21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการวิเคราะห์ ความต้องการส่วนบุคคล..... 132
22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการพัฒนา บุคลากร..... 135
23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้าง แรงจูงใจ..... 138
24	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสื่อสาร..... 141
25	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวังทั้ง 10 ด้าน..... 144
26	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้าง บรรยากาศองค์การ..... 145

ตารางที่	หน้า
27	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้าง ทีมงาน..... 147
28	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง..... 148
29	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการตัดสินใจ... 149
30	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการวางแผน และการปรึกษาหารือร่วมกัน..... 151
31	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสรรหาและ การคัดเลือก..... 153
32	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการวิเคราะห์ ความต้องการส่วนบุคคล..... 154
33	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการพัฒนา บุคลากร..... 156
34	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้าง แรงจูงใจ..... 158
35	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสื่อสาร..... 159

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	การบริหารงานโรงเรียนเอกชนและขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน.....	48
2	โครงสร้างการบริหาร โครงการ โรงเรียนสองภาษา.....	60



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันภาครัฐและเอกชนได้ปรับเปลี่ยนระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพและคล่องตัวมากขึ้นในการทำงาน มีการวัดผลเป็นรูปธรรม จึงกระตุ้นการประเมินผลงานตามสภาพจริงทุกระดับ สร้างการตื่นตัวกับบุคลากรในหลาย ๆ องค์การด้วยกันเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะด้านการแข่งขันกับเวลา การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว เพื่อให้องค์การได้รับสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้บริหารจัดการในรูปแบบต่างๆ ภายในองค์การ ด้วยเหตุนี้เอง การปรับเปลี่ยนดังกล่าวจึงส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องศึกษาการใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารมากขึ้นและนำสารสนเทศที่ได้มาเป็นข้อมูลแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ นำมาสู่การตัดสินใจในการบริหารงานองค์การเป็นสำคัญ เพื่อจะพัฒนาและสร้างองค์การให้เข้มแข็งตามสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลหนึ่ง ที่เป็นพลังสำคัญพร้อมที่จะสนับสนุนและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อันแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทางการบริหาร ตามคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีความสามารถและควบคุมดูแลบุคลากร ภายในองค์กรอย่างทั่วถึง เพื่อตอบสนองความความต้องการทางสังคม และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

การศึกษาในฐานะที่เป็นกลไกพื้นฐานในการพัฒนาคนจึงเป็นกระบวนการที่สังคมหวังพึ่งพาให้เป็นเครื่องมือในการเตรียมคนและสังคมให้พร้อม ที่จะรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2539: 48) ดังนั้น การสร้างความพร้อมจึงต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านด้วยกัน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพึ่งพิงเครื่องมือการสื่อสารนั่นก็คือ ภาษา และภาษานี้เองจะนำไปสู่การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เข้ามามีบทบาทและเป็นจุดเด่นขององค์การเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะวงการการศึกษา (วรวรรณ เหมชะญาติ, 2542: 29) ฉะนั้น ปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตของคนไทย ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต คนไทยนิยมเรียนภาษาอังกฤษเป็นจำนวนมากเพื่อนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ (บัญชา อึ้งสกุล, 2545) เพราะผู้ที่มีความรู้ภาษาอังกฤษจะได้เปรียบกว่าผู้ที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ ค่าตอบแทน รวมทั้งการใช้อุปกรณ์การสื่อสารต่าง ๆ เป็นต้น (บุปผา บุญธรรม, 2539)

การเรียนการสอนในประเทศไทยนั้น มีการเรียนรู้แบบสองภาษามานานแล้ว เพราะความหมายของภาษาที่สองนั้นสามารถครอบคลุมได้ตั้งแต่การใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาเยอรมัน ภาษาจีน หรืออื่น ๆ นอกจากนี้โดยต่างไปจากภาษาถิ่นกำเนิดของตนเองและยังเป็นที่ยอมรับอยู่มาก ทำให้การพัฒนาทางสติปัญญาในการเรียนรู้ภาษาที่สองยังคงต้องมีในสถานศึกษาปัจจุบัน (Noss, 1984 : 3 ; Smalley, 1994 : 6 ) ภาษาที่ได้รับการนิยมนำใช้ในการติดต่อสื่อสารมากที่สุดและเป็นภาษากลาง ของการเรียนรู้ก็คือ ภาษาอังกฤษ ทั้งนี้รัฐบาลและหน่วยงานการศึกษาต่างก็พยายามนำการเรียนรู้ภาษาอังกฤษมาปรับปรุง ไม่ว่าจะเป็นด้านพัฒนาหลักสูตร วิธีการและนโยบายการปฏิบัติเพื่อให้การเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมมากขึ้น (สุทธิพงษ์ ยงศ์กมล, 2544 : 32)

สำหรับนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่จัดให้มีการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ โดยการจัดการศึกษารูปแบบใหม่ จากทั้งหมด 5 รูปแบบ โรงเรียนสองภาษาเป็นรูปแบบหนึ่งที่กระทรวงศึกษาธิการมอบหมายให้โรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษในด้านภาษาให้สามารถพัฒนาได้เต็มศักยภาพ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 โดยให้โรงเรียนที่มีความพร้อมและมีความสามารถในศักยภาพเพียงพอในทุกด้าน มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะทางภาษาของผู้เรียน ตลอดจนการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในบริบทของการเรียนการสอนและความเป็นไทย ผสมผสานกับความเป็นสากล โดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ English Program (EP) และ Mini English Program (MEP) (วิรุช ปิณฑวิช , 2547 : 15)

โรงเรียนสองภาษานอกจากจะมีการจัดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนในแต่ละวิชา รวมทั้ง หนังสือตำราเรียนต่าง ๆ เป็นภาษาอังกฤษแล้ว บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษเป็นอย่างมาก เพื่อที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและศักยภาพตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในรายวิชาของหลักสูตร (สุระชัย ชูผลา, 2545:12-15) ผู้ที่มีบทบาทและความสามารถจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นทั้งผู้ริเริ่มก่อตั้ง ผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รอบรู้การเปลี่ยนแปลงในวงการศึกษาก็เป็นอย่างดี (วันทนา เมืองจันทร์, 2545: 11) ในการเป็นผู้นำทางการศึกษาและยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้ทัดเทียมกับโรงเรียนระดับนานาชาติได้ ด้วยการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบเอกชน (สุภารัตน์ ม่วงศิริ, 2547 : 1-3 )

ความสำเร็จของการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยปัจจัยการบริหารงานจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งมาจากบุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความชัดเจนในบทบาท และทิศทางการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาเอกชนให้มีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพสูงและมีศักยภาพเพียงพอต่อการแข่งขันกับโลกเสรีทางการค้าและการศึกษาในปัจจุบันได้ ภายใต้การควบคุมสถานศึกษาโดยอาศัยทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ จากการศึกษาการบริหารงานในโรงเรียนเอกชน (รตจณา เถาว์พันธ์, 2550:4-5) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสองภาษานอกจากมีอำนาจและความสามารถในการบริหารงานภายในสถานศึกษาแล้ว การจัดสรรทรัพยากรต่างๆก็ทำได้โดยไม่ขาดตกบกพร่องแต่อย่างใด จะเห็นได้จาก การจ้างครูต่างชาติมาทำการสอน และครูไทยที่มีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษอย่างดีเยี่ยมมาประจำสถานศึกษา รวมทั้งอาคารสถานที่ที่เทียบพร้อมไปด้วยสื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัยเหมาะสมสำหรับผู้เรียนโดยตรง (วีรนุช ปิณฑวณิช , 2547 : 16-17) ดังนั้นการบริหารในรูปแบบดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มี “คุณลักษณะ” ในที่นี้ หมายถึง สิ่งที่ดีให้เห็นเฉพาะตัวของบุคคลผู้นั้นทั้งที่มีมาแต่กำเนิด หรือเกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการแสดงออกที่เหมาะสมสามารถสังเกตเห็นได้ สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานอย่างเต็มความสามารถและนำมาสู่การพัฒนาการศึกษา ให้มีการดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุผลตามที่ต้องการได้ ตามแนวทางของการปฏิรูปการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ( สุนีย์ บุญทิม, 2542 :2) นั่นก็คือ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์การบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้อย่างแท้จริง สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประเมินประยอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง และนักปราชญ์ (วิเชียร วงศ์คำจันทร์, 2545:1-13)

ที่ผ่านมา โรงเรียนสองภาษา ในโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษนั้น ได้เป็นที่สนใจของกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งในสังคมเป็นอย่างมาก จากผู้ประกอบการทั้งหลายที่มาใช้บริการและฝากความหวังไว้กับโรงเรียนเอกชนในการส่งลูกหลานเข้ามาเรียน เพื่อผลประโยชน์ในภายภาคหน้า ของการลงทุนที่คุ้มค่าในอัตราสูง แต่ก็ยังพบปัญหาและอุปสรรคของการจัดการศึกษาเอกชนเกิดขึ้นอยู่ จากการรายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2547/2548 การจัดทำกฎหมายการบริหารจัดการศึกษาของเอกชนและการรับนักเรียนของรัฐที่ไม่มีส่วนร่วมและไม่ได้ให้ความชัดเจนอย่างหนึ่งอย่างใดทำให้สถานศึกษาเอกชนเสียโอกาสในการรับนักเรียนได้น้อยลงเป็นอย่างมาก (วิทยากร เชียงกุล, 2549 :65-66) เพราะคู่แข่งทางการศึกษาที่

สำคัญก็คือสถานศึกษาของรัฐ ถึงอย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพย่อมได้เปรียบและได้รับการยอมรับจากสังคมมากกว่า ขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้าง “จุดขาย” ที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นด้านกีฬา ศิลปะ และเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ฯลฯ เพิ่มขึ้น (ศิริวรรณ แซ่อึ้ง, 2544 :23) เพราะนอกเหนือจากนี้ ยังมีคู่แข่งชั้นในระดับโรงเรียนนานาชาติอีกหลายแห่งเช่นกันที่มีความพร้อมทางด้านบุคลากรทางการศึกษาและยังได้รับการสนับสนุนองค์การทางการศึกษาจากต่างชาติ ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสำคัญ และต้องพยายามปรับปรุงคุณลักษณะทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลและคุณลักษณะด้านทักษะ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่และตามความคาดหวังของบุคลากร เพื่อให้ห้องค์การมีคุณภาพและมีมาตรฐานที่เป็นแบบอย่างของความสำเร็จได้ และเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้มาสู่เด็กได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ กล่าวว่า “การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสองภาษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษานั้น จะเป็นการตรวจสอบคุณภาพโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ใช้ประเมินโรงเรียนในหลักสูตรปกติแต่จะดูที่ความสามารถของครูและผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของเด็กโดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษ”(วีรนุช ปิณฑวิช, 2547 :19)

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสองภาษา เขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากในเขตกรุงเทพมหานครมีโรงเรียนสองภาษาเอกชนจำนวนมาก อีกทั้งยังมีความพร้อมทางด้านต่าง ๆ ครบครันอยู่แล้ว เพราะได้เปรียบทางด้านเงินทุนหมุนเวียนและมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบจากบุคลากรที่ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา แต่ทั้งนี้และทั้งนั้น ประการสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนเอกชนมีศักยภาพและคุณภาพได้ จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความสามารถและคุณลักษณะหลายด้านประกอบกัน เพราะนอกจากจะสร้างภาพลักษณ์ให้มีชื่อเสียงแล้วผู้บริหารจะต้องได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอก โดยเฉพาะมูลนิธิและสมาคมผู้ปกครองอย่างต่อเนื่องส่วนภายในองค์กรเองจะต้องมีบุคลากรที่เข้มแข็งและมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอย่างเด่นชัด และพร้อมที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ในการนี้เองผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาถึงเกี่ยวคุณลักษณะที่เป็นจริง กับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนสองภาษาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาว่ามีคุณลักษณะเด่นในด้านใดของผู้บริหารงานโรงเรียนสองภาษาที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและเป็นไปตามความคาดหวังของบุคลากรหรือไม่อย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

## สมมติฐานในการวิจัย

คุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถของผู้นำทางการศึกษาในการบริหารงานโรงเรียนตามคุณลักษณะผู้นำของ (Sergiovanni, 1984: 15 -16) นำมาผสมผสานกับแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษตามที่กำหนดไว้ ในด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนสองภาษา (อัญชลี เกษสุริยงค์, 2546: 23 - 24) ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 ประการ สำคัญดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศองค์การ
2. การสร้างทีมงาน
3. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
4. การตัดสินใจ
5. การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน
6. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร



7. การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล
8. การพัฒนาบุคลากร
9. การสร้างแรงจูงใจ
10. การสื่อสาร

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนใน โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูชาวไทยที่ปฏิบัติการสอนในโครงการ English Program ประเภทสายสามัญศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**คุณลักษณะ** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติและลักษณะของบุคคลที่พึงมี และสามารถสังเกตเห็นได้ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น และส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น บรรลุผลตามที่ต้องการได้

**คุณลักษณะที่เป็นจริง** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติและลักษณะของบุคคลที่เป็นจริงและสามารถสังเกตได้

**คุณลักษณะที่คาดหวัง** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติและลักษณะของบุคคลที่ถูกคาดหวังหรือประสงค์ให้มี

**คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสองภาษา** หมายถึงความสามารถหรือคุณสมบัติและลักษณะของบุคคลที่ถูกคาดหวังหรือประสงค์ให้มีภายใต้แนวคิดการบริหารงานในโรงเรียนสองภาษา ได้แก่ การสร้างบรรยากาศองค์การ การสร้างทีมงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การตัดสินใจ การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล การพัฒนาบุคลากร แรงจูงใจ และการสื่อสาร เป็นต้น

**การสร้างบรรยากาศองค์การ** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติและลักษณะในการกำหนดรูปแบบของงาน ภายในองค์การ จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

**การสร้างทีมงาน** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติและลักษณะในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานจากบุคลากรภายในสถานศึกษา

**การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติและลักษณะการ ไกล่เกลี่ยในสถานการณ์ที่ขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างครู และบุคลากรอื่น ๆ ภายในโรงเรียนที่เข้าร่วม โครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ

**การตัดสินใจ** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติและลักษณะเฉพาะที่นำมาสู่การ ดำเนินงานตามเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษาใน โครงการจัดการเรียนการสอนตาม หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ

**การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติและ ลักษณะในการบริหารจัดการตามแผนงานแต่ละขั้นตอนภายใต้การดำเนินงานอย่างเป็นมติเอกฉันท์ ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในการบริหาร

**การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติและ ลักษณะในการแสวงหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน โดยได้รับการพิจารณาและตัดสินใจผ่านการ คัดเลือกจากการปรึกษาหารือร่วมกันและได้รับความเห็นชอบของคณะกรรมการการบริหารงาน สถานศึกษาตามคุณสมบัติของงานอย่างเหมาะสม

**การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติและ ลักษณะในการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคคลดูโอกาสความก้าวหน้าที่เหมาะสมตามขั้นตอน

**การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติและลักษณะในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจากการนิเทศงานภายในและการปฏิบัติงานตามสภาพความ เป็นจริง รวมทั้งการหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพตามการ เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

**การสร้างแรงจูงใจ** หมายถึง ความสามารถหรือคุณลักษณะของการให้สิ่งตอบแทนใน รูปแบบต่าง ๆ หรือการ โน้มน้าวด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

**การสื่อสาร** หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติของผู้บริหารในการประสานงาน แลกเปลี่ยนข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรใน โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตาม หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารสถานศึกษา หรือรองผู้บริหารสถานศึกษา ที่รับผิดชอบงานบริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บริหาร โรงเรียนใน โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ และมีหน้าที่รับผิดชอบงานการบริหารการศึกษาของโรงเรียนในโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

**ครูผู้ปฏิบัติการสอน** หมายถึง ครูชาวไทยที่อยู่ใน โครงการ English Program ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ประเภทสายสามัญศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

**โรงเรียนสองภาษา** หมายถึง โรงเรียนประเภทสายสามัญศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อได้ทุกวิชา ยกเว้นภาษาไทยและสังคมศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณี และวัฒนธรรมไทย สำหรับการบริหารจัดการโครงการในรูปแบบ English Program (EP) และ Mini English Program (MEP)

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลจากการวิจัย จะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสองภาษา ให้ตรงและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร และบุคลากรครู มากยิ่งขึ้น
2. ผลจากการวิจัย จะเป็นข้อเสนอในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหาร โรงเรียนสองภาษาพัฒนาคุณลักษณะให้เป็นที่คาดหวังและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในสถานศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

## 1. ประชากร

### 1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1.1.1 ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือ รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าหน่วยงานในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร รวมจำนวนผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำนวน 144 คน จาก 66 โรงเรียน

1.1.2 ครูชาวไทยผู้ปฏิบัติการสอนในโครงการ English Program ในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 360 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 66 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างครูทั้งหมดจำนวน 186 คน จาก 66 โรงเรียน

รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 330 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทางการศึกษาของ (Sergiovanni, 1984 : 15 – 16) ที่นำมาผสมผสานกับแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินโครงการในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ และได้กำหนดไว้ในด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนสองภาษา(อัญชลี เกษสุริยงค์, 2546:23 - 24) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สำหรับผู้บริหารและครูที่เป็นประชากรในการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ที่มีกรเก็บข้อมูลจากประชากร
2. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารและครูที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยจัดส่ง-รับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองในบางพื้นที่ของสถานศึกษานั้น

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง
2. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวัง วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โดยใช้การทดสอบค่าที ( $t$ -test) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

## ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย จำนวน 5 บท ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดและทฤษฎี คำนิยาม ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสองภาษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย  
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวม  
ข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

รายการอ้างอิง

ภาคผนวก

ประวัติผู้วิจัย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎี

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนเอกชน

แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสองภาษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ

ความหมายของคุณลักษณะ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 : 189 ให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว

วินิจ มะลิสุวรรณ (2523 : 16) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะว่า ประกอบด้วย 3 ประการใหญ่ ๆ คือ คุณลักษณะส่วนตัว บุคลิกภาพ และความสามารถ

พรพรรณ สุทธานนท์ (2538: 50) ได้สรุปคุณลักษณะว่า หมายถึง แบบอย่างพฤติกรรม หรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นและชี้หรือแสดงถึงความดี หรือลักษณะประจำของบุคคล

Webster's Third New international Dictionary (1986 : 376) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะ ว่า หมายถึง

1. ลักษณะนิสัย ลักษณะ คุณสมบัติ หรือลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล
2. ลักษณะของรูปร่าง รูปแบบ ปัจจัย ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของแต่ละบุคคลซึ่งใช้ในการแบ่งแยกซึ่งลักษณะเฉพาะของสิ่งของ หรือบุคคล ที่สังเกตได้อย่างชัดเจน

จากการศึกษา ความหมายของคุณลักษณะ สรุปได้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะ หรือ สิ่งที่ใช้ให้เห็นเฉพาะตัวของบุคคลผู้นั้นทั้งที่มีมาแต่กำเนิด หรือเกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการแสดงออกที่สามารถสังเกตเห็นได้

### แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

ความหมายของผู้บริหาร ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้

เสนาะ ดิยาว (2521 : 204) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่สามารถใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการชักจูงและใช้ความสัมพันธ์ที่ตนมี ให้ผู้ตามปฏิบัติไปในทางที่ต้องการได้

กิติ ตยัคคานนท์ (2536 : 21) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา หรือเป็นผู้ที่มีศิลปะที่สามารถนำคนอื่นได้ และบุคคลเหล่านั้นเกิดความไว้วางใจและเชื่อใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 13) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่มคนในองค์การเป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบทำให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยความเป็นผู้นำ

Drucker (1954 : 2) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบการทำงานของผู้อื่นให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายได้เรียบร้อย

Barnard (1968 : 215) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่รักษาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงและพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว พอที่จะสรุปได้ว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในการบริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์การโดยจัดระเบียบงานต่างๆ ตลอดจนประสานทรัพยากรที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

### ความหมายของคุณลักษณะผู้บริหาร

มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถนำการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จไว้ดังนี้

สมภพ โรจนพันธ์ และคณะ (2530 : 97) ได้เสนอว่า คุณลักษณะของผู้บริหารคือสิ่งต่าง ๆ ในตัวผู้บริหาร ที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคมหรือความชำนาญเฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้ผลดีเยี่ยมโดยบังเอิญหรือโดยตั้งใจ

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 13) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารว่า หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้บริหาร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่มีตั้งแต่กำเนิดและที่ได้จากการเรียนรู้ ได้แก่ ลักษณะนิสัย บทบาททักษะ ความรู้ความชำนาญ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ

### คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

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

1. เป็นคนหนักแน่นและมีวิจาร์ณญาณ
2. มีความมานะ อดทน และตั้งใจจริงในการทำงาน
3. เชื่อมั่นในตนเอง
4. ทำตัวให้เป็นที่น่านับถือ
5. มีใจกว้าง
6. ให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานของเขาอย่างเต็มที่
7. ทนต่อเหตุการณ์เสมอ
8. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
9. มีปัญญา
10. มีมนุษยสัมพันธ์
11. มีอารมณ์มั่นคง
12. เป็นคนมีระเบียบวินัย
13. เป็นนักพัฒนา

ไพบูลย์ สํารานุกูติ (2545 อ้างถึงใน วีระ ประเสริฐศิลป์ , 2546 : 1) ได้เสนอแนวคิดของ โรเจอร์ เบริกแมน ว่า คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ ต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีพลังขับเคลื่อน เป็นคนที่มีไฟแรง แคล่วคล่อง ว่องไว กระตือรือร้น ไม่ยอมอยู่เฉยเฉย

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง ไม่เบื่อง่าย ท้อแท้ ต่อการทำงานหรือปัญหาได้ง่าย ๆ

3. แบ่งงานให้คนอื่นทำ ถือว่าความสำเร็จในการบริหารองค์การ อยู่ที่ความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์การ จึงต้องรู้จักเลือกใช้คนให้ทำงานตามความรู้ความสามารถ และดึงศักยภาพของคนมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด

4. รู้ใจเพื่อนร่วมงาน จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน ช่วยให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่คณะ

5. ต้องแข่งขันท้าทาย ทำให้เกิดความอยากทำงานมากขึ้น เป็นคนชอบทำงานแบบหนักเบาเอาผู้ไม่ท้อถอย โดยไม่เลิกว่าเป็นงานยากหรือง่าย

6. ชอบอิสระเป็นตัวของตัวเอง ไม่ต้องให้ใครมาออกคำสั่ง หรือคอยควบคุมเป็นคนที่มีความรับผิดชอบในงานที่ทำ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

7. รู้จักสร้างโอกาส ไม่ปล่อยไปตามดวงหรือพรหมลิขิต รู้จักสร้างชื่อเสียงและเครดิตให้เป็นที่ยอมรับของคนอื่น ๆ ไม่สร้างความสำเร็จโดยเหยียบบ่าคนอื่น

8. มีแรงจูงใจ มุ่งความสำเร็จของงานเพื่อความภาคภูมิใจ มากกว่ามุ่งหวังลาภยศตำแหน่ง เงินทอง

9. รู้อะไรล่วงหน้า มีความสามารถในการคาดการณ์ต่าง ๆ ล่วงหน้าได้แม่นยำพอสมควร เพราะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของงานเป็นอย่างดี

10. รู้อะไรล่วงหน้า มีความสามารถในการคาดการณ์ต่าง ๆ ล่วงหน้าได้แม่นยำพอสมควร เพราะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของงานเป็นอย่างดี

11.ปรารถนาอยากทำงาน เป็นคนรักงาน อยากทำงานให้ประสบความสำเร็จเห็นงานคือชีวิต ชีวิตคืองานบันดาลสุข

สัทฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 :219) ได้กล่าวเอาไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานองค์การ ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในงานนั้น (Knowledge of the work) เช่น มีความรู้ในเรื่องการทำงานนั้น หรือมีความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับงาน สามารถถ่ายทอดหรือส่งเสริมให้บุคลากร มีความเข้าใจ สามารถพัฒนาทักษะที่มีอยู่ให้เพิ่มพูน ไม่ว่าจะเป็นการอบรม การสัมมนา และการ

ประชุมเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ ตามความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ ยังรวมถึงข่าวสารข้อมูลในด้านสารสนเทศเป็นต้น

2. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีความสามารถในการประสานงานกับองค์กรอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และรอบรู้หลักระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับขององค์กรได้เป็นอย่างดี

3. มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องบุคคลเป็นอย่างดี ผู้บริหารสามารถเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

4. มีการบริหารจัดการวางแผน สำหรับผู้บริหารในด้านการใช้กำลังคนนับว่าเป็นงานสำคัญอย่างยิ่งและรวมทั้งแผนการปฏิบัติงานการพัฒนาองค์กร

5. มีทักษะความชำนาญในการอบรมพัฒนาบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยการและจัดสรรความรับผิดชอบงานภายในองค์กร จำเป็นต้องมีความรอบรู้ งานด้านการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

6. เป็นนักพัฒนานักบริหาร (Executive development) นั่นก็คือ เป็นผู้มีอำนาจชี้ขาดเรื่องนโยบายสำคัญ ๆ ทั้งที่เป็นปัญหาด้านนโยบาย และปัญหาแนวทางการปฏิบัติ อาจจะต้องมีภาวะผู้นำที่มีอำนาจและเข้มแข็ง ตัดสินชี้ขาดในอำนาจหน้าที่ให้เป็นไปตามนโยบายของการวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ เป็นตัวอย่างสำหรับผู้บริหารระดับรองลงมา

อรุณ รักธรรม (2534 : 199-202) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะเป็นเครื่องมือสำหรับรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี การเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเท่าใดฐานะความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

1. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความต้องการที่จะปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่ง คิดริเริ่มปรับปรุงให้ดีขึ้น

2. มีความกล้าหาญ (Courage) เป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ สามารถผจญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง มีความมั่นคงในความคิดของคน

3. มีความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ สามารถตัดสินใจ ตกลงในทันทีกับเวลาที่ต้องการ เมื่อตกลงแล้วตั้งอย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน

4. มีความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นด้วยวาจาที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเกิดความกระด้างกระเดื่อง ไม่พอใจ โดยไม่ต้องศึกษาถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี และมารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้อื่นที่จะติดต่อด้วย



5. มีความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง

6. มีท่าทาง (Bearing) เป็นการแสดงออกซึ่งรูปร่าง ลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

7. มีความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกาย ความคิด และจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการ หรือหน้าที่ หรือกิจการที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

8. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีจิตใจจดจ่อที่ดีต่องาน และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

9. มีความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุข หรือผลประโยชน์ส่วนตัว คนที่ไม่เห็นแก่ตัวย่อมเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายผู้อื่น

10. มีความตื่นตัว (Alertness) คือ มีความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ไม่ยืดขาดทำอะไรทำทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ

11. มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ อำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น แล้วสรุปเป็นข้อตกลงความเห็น หรือข้อตกลงใจ อันเฉียบแหลมได้

12. มีความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

13. มีความเห็นอกเห็นใจ (Harmony) คือ ต้องประกอบด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม

14. มีความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพ หรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่และต่อรัฐ

15. มีสังคมที่ดี (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

16. มีการบังคับตนเอง (Self-control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ซึ่งรับมาจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูรย์ (2542 : 278-280) ได้นำเอาวิถีแห่งชีวิต เคล็ดลับ การปรับกลยุทธบริหาร และวิสัยทัศน์ของประธานกรรมการ เครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งในบรรดานักธุรกิจ นักบริหาร และนักลงทุน ผู้ประสบความสำเร็จทั้งหลาย คุณชนินท์ เจียรวนนท์ เป็นผู้ที่ยืนอยู่แถวหน้า และนำหลักการเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นมา ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่โดดเด่นไว้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้คือ

1. ต้องมีความใฝ่รู้อย่างกระตือรือร้น ใฝ่หาวิทยาการความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมทั้งต้องเรียนรู้สิ่งรอบตัว ที่สำคัญก็คือ ต้องรอบรู้ในกิจการบริษัท รอบรู้ในธุรกิจและเข้าใจคู่แข่ง โดยสรุปคือ ต้องมีความเฉลียวฉลาดในขั้นพื้นฐาน ด้วยการสั่งสมความรู้ บทเรียนและประสบการณ์

2. ต้องลงมือกระทำ เพราะความคิดใด ๆ ถ้าไม่ลงมือปฏิบัติหรือลงมือกระทำแล้วก็ไม่ประโยชน์ แม้มีความคิดดีเพียงใด เพราะถ้าไม่ได้ทำก็เหมือนไม่มีความคิดนั้น และไม่ว่าจะกระทำสิ่งใด ๆ ต้องมีความขยันอดทน มีศักยภาพสูงที่ฟันฝ่าอุปสรรค

3. ต้องมีความมุ่งมั่นอันสูง มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในอันที่จะไขว่คว้าความสำเร็จ

4. ต้องมีจิตใจหนักแน่นมั่นคงไม่โลเล มีความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผล มีความจับใจในการตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ไม่ว่าดำเนินกิจการใด ๆ ต้อง หาข้อมูลก่อนเสมอ รวมทั้งเป็นคนกล้าได้กล้าเสีย

5. ต้องมีอัจฉริยภาพแห่งผู้นำ เป็นผู้นำที่มีบารมีสูง มีความสามารถในการดึงคนดีเข้ามาร่วมงานได้มาก สามารถสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง และสามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กรยาวนาน มีความสามารถในการเรียนรู้คนและการใช้คน

6. ต้องมีนโยบาย เป้าหมาย โครงการ แผนงานและระบบที่ดีเยี่ยมทุกขั้นตอน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จ

7. ต้องมีความเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบดี สามารถมองปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง สามารถจับกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ดี ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือสังคมก็ตาม

8. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา มีจินตนาการอันบรรเจิด มีโลกทัศน์ก้าวหน้าทันสมัย มีวิสัยทัศน์หรือมีสายตายาวไกลหรือมองการณ์ไกล และสามารถมองอนาคตข้างหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ รวมทั้งความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทั้งภาพลักษณ์ขององค์กรและภาพลักษณ์ของผู้บริหาร

9. ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมสูง เป็นผู้เสียสละต่อส่วนรวม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจนเกินเหตุ มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้า และเป็นผู้มีความกตัญญูรู้คุณ

10. ต้องมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ และมีความสามารถใช้อยุทธวิธีในการจัดการบริหารอย่างพลิกแพลงตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้เหมาะสมกับสภาวะการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

คณีย์ เทียนพุด ( 2536 : 203 – 206 ) ได้กล่าวถึงผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพเหตุการณ์ในอนาคตได้สมจริง และมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม
2. ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. มีความสามารถในการเจรจาจูงใจ หรือเป็นนักล้อบบี้ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง
5. มีความคิดในเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และมีความรับผิดชอบ
6. ประณีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและมีความสามารถในการประสานประโยชน์

#### แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้ถ่ายทอดนโยบายในการพัฒนาการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติ และเป็นกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

**ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา** ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ( 2542 : 4 – 5 ) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้บริหาร” ไว้ 2 ความหมาย คือ

ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

รุ่ง แก้วแดง (2541:5 - 6) ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ ทุ่มเทให้กับงานพัฒนาการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2544 :6) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษานี้ และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาของรัฐและเอกชน

ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารนอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

สรุป ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทในสถานศึกษา และดูแลบุคลากรภายในสถานศึกษารวมทั้งมีบทบาทความเป็นผู้นำและทักษะด้านต่างๆ ตามคุณสมบัติของผู้บริหารโดยรวม เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีนักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงความหมายของคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 63 – 67) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา และได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ สุวรรณ หมั่นดาบุตร (2540 : 73) ไว้ 2 ประการ คือ

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

2. คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปและความรู้ทางวิชาชีพ

2.2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียนซึ่งควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษานี้เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญา ความรู้ที่นำไปประกอบการงานได้พอควร

2.3 ประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน หรือผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสบการณ์ที่จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสภาพการณ์ ตามความเป็นจริงดีขึ้น ซึ่งช่วยให้มีความมั่นใจและตัดสินใจดีขึ้น

2.4 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติได้แก่ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา การเขียน

บทความ การอ่านหนังสือเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน เป็นต้น

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ชีรกกุล (2532:74-76) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ดี คือ

1. ความเป็นผู้นำ คือ มีความอดทน สามารถตัดสินใจได้ดี มีความสามารถจูงใจคนมีความรับผิดชอบ ฉลาด ขยันขันแข็ง เสียสละ และเป็นประชาธิปไตย
2. มีความรู้ และประสบการณ์ในธรรมชาติของงานวิชาการทางการศึกษา เหตุการณ์ปัจจุบัน และวิชาการบริหาร
3. มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยิ้มแย้มแจ่มใส เสมอต้นเสมอปลาย รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความยืดหยุ่นเปิดเผย และเป็นกันเอง
4. มีคุณธรรมสูง มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม
5. มีสุขภาพดี ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

วินัย พัฒนรัฐ (2523 : 1-7) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาไทยควรมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานของผู้บริหาร คือ เป็นผู้มีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเป็นทีมได้ มีความเสียสละสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดีเป็นนักการพูดที่มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ และมีความเป็นประชาธิปไตย

ธีระ รุญเจริญ (2545: 13 - 14) ได้ให้ความเห็นในเรื่องของคุณลักษณะผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพไว้ว่า ควรมี 6 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. มีพื้นฐานเดิมเป็นทุน นั่นคือ ความเป็นผู้นำตามธรรมชาติเดิมเป็นทุน เช่น
  - 1.1 ความถนัด (Aptitude) ในการเป็นผู้นำ
  - 1.2 ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น เช่น เข้าใจธรรมชาติมนุษย์ ชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. มีการศึกษา นักบริหารควรได้รับการศึกษาระดับปริญญาตรี ทางการบริหารการศึกษาเป็นอย่างต่ำ โดยหลักสูตรจะครอบคลุมเนื้อหาสาระดังนี้
  - 2.1 การบริหารและการจัดการศึกษา
  - 2.2 จิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น
  - 2.3 พื้นฐานการศึกษาค้นคว้าวิจัย
  - 2.4 บริบททางการบริหารการศึกษา



3. มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ นั่นคือ
  - 3.1 มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย
  - 3.2 มีอารมณ์มั่นคง (EQ – Emotional Quotient)
  - 3.3 มีความเข้มแข็ง และอดทน
  - 3.4 มีกิจกรรมรยาทเป็นที่ยอมรับทางสังคม
  - 3.5 การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ
4. มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องดังต่อไปนี้
  - 4.1 มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง
  - 4.2 ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง นั่นคือ มีความโปร่งใส มีความยุติธรรม
  - 4.3 ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชัน
  - 4.4 อดกลั้น
  - 4.5 รับทั้งผิดและชอบ
  - 4.6 เสียสละ
  - 4.7 เป็นคนดีของสังคม
5. มีความสามารถ ความชำนาญ ในเรื่องต่อไปนี้
  - 5.1 การบริหารจัดการศึกษาตามหลักวิชา
  - 5.2 การนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ยึดการบริหารโดยองค์คณะบุคคล การมีส่วนร่วม
  - 5.3 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
  - 5.4 ปรับเปลี่ยนเทคนิค เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
6. มีความรู้ลึกและรู้ชอบ ในเรื่องต่อไปนี้
  - 6.1 การบริหารจัดการ
  - 6.2 การจัดการศึกษา
  - 6.3 ระเบียบกฎหมาย
  - 6.4 บริบททางสังคม
  - 6.5 การวิจัย

รวม

อนุกรรมการข้าราชการครูวิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรได้สรุปว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพและจะต้องมี คุณลักษณะและบุคลิกภาพ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู , 2537: 12 อ้างถึงใน สุวรรณ หมั่นตาบุตร, 2540 : 64 - 66 )

1. คุณลักษณะในฐานะนักการศึกษา (Educator)
  - 1.1 เข้าร่วมส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
  - 1.2 มีทักษะการบริหารงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
  - 1.3 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน
  - 1.4 เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงาน
  - 1.5 มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ กระบวนการและเทคนิคทางการบริหาร
2. คุณลักษณะในฐานะนักจัดการ (Manager)
  - 2.1 มีทักษะในการประสานงานและสื่อความหมาย
  - 2.2 มีเทคนิคในการจัดระบบและการมอบหมายงานที่เหมาะสม
  - 2.3 เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน
  - 2.4 มีทักษะในการบริหารทรัพยากร
  - 2.5 สามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
  - 2.6 มีทักษะในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการปฏิบัติงาน
  - 2.7 เป็นนักวางแผนเพื่อการพัฒนา
  - 2.8 เข้าใจความสัมพันธ์ของระบบเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
  - 2.9 นำข้อมูล สาสนเทศมาใช้ในการบริหาร
3. คุณลักษณะในฐานะนักพัฒนา (Developer)
  - 3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
  - 3.2 มีทักษะในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอน
  - 3.3 เป็นวิจัยและพัฒนา
  - 3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหาร
  - 3.5 เป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร
4. ความเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethics)
  - 4.1 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์
  - 4.2 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
  - 4.3 พัฒนาตนเองให้มีคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม

5. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership)
  - 5.1 มีทักษะในการบริหารเป็นทีม
  - 5.2 มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหา
  - 5.3 มีความจริงใจและเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีต่อผู้ร่วมงาน
  - 5.4 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี
  - 5.5 เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
  - 5.6 มีจิตวิทยาในการบริหารเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ
  - 5.7 เป็นผู้ส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น
  - 5.8 ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาสิ่งแวดล้อม
6. บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ (Personality)
  - 6.1 มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี
  - 6.2 มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 6.3 มีทักษะการฟังและการพูดแบบนักวิชาการ
  - 6.4 มีทักษะในการบริหารความเครียด
  - 6.5 พัฒนาบุคลิกภาพและคุณภาพชีวิต

เสลา ปิยะอัจฉริยะ (2542 อ้างถึงใน สมเกียรติ พันธธรรม ,2543 : 15) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตสรุปได้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ
  - 1.1 เป็นนักวิชาการแบบมืออาชีพ
  - 1.2 ใฝ่รู้และพัฒนางานด้านวิชาการ
2. มีคุณสมบัติด้านสังคมดี
  - 2.1 มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน
  - 2.2 ให้บริการชุมชนและสังคม
3. มีคุณสมบัติส่วนตัวดี
  - 3.1 เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรมและยึดมั่นในหลักศาสนา
  - 3.2 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามวัฒนธรรมไทย
  - 3.3 มีอารมณ์ขัน มีมนุษยสัมพันธ์ดี
  - 3.4 ปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือและศรัทธา

#### 4. มีคุณสมบัติด้านการบริหารที่ดี

4.1 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

4.2 เป็นนักประชาธิปไตย เป็นผู้นำด้านการปฏิบัติและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นนักฟังที่ดี มองภาพรวมออก

4.3 เป็นนักวางแผน และปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส

4.4 มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาในด้านการพัฒนาอาชีพ

จากการศึกษาของคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาแห่งรัฐทัสเมเนีย ประเทศออสเตรเลีย ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา , 2544 : 3 – 4) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา (Leader Characteristics) ปรากฏผลการศึกษาว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร (Professional effectiveness)

2. ความสามารถที่จะร่วมงานกับผู้อื่น (Interpersonal relation)

3. ความสามารถในการบริหารการศึกษา (Educational Leadership)

4. ความสามารถในการวางแผนการทำงาน (Planning and accountability)

5. ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน (Community Leadership)

6. ความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (Religious, Cultural and Ethical Leadership)

สมชาย เทพแสง (2549 : 3 – 4 ) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคุณภาพ (Quality Leadership) ในยุคปฏิรูปการศึกษานั้นผู้นำนั้นมีความสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการศึกษา ฉะนั้น ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูป จึงต้องเป็นผู้นำคุณภาพ ซึ่งลักษณะของผู้นำคุณภาพมีดังต่อไปนี้

1. ใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม นั่นก็คือ ผู้นำ คุณภาพ ต้องรู้จัก "ทำงานเป็นทีม" เน้นความสามัคคี ผู้นำจึงสมควรส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม

2. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและนอกองค์กรสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อหน่วยงานเป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับ ศรัทธา โดยการใช้เทคนิคแบบ MBWA ( Managing by Wandering Around ) นับว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี

3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำคุณภาพจึงต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานและต้องตั้งความหวังไว้สูง (High Expectation) เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด ซึ่งจะประกอบด้วยความวิริยะอุตสาหะ เพราะในการทำงานย่อมมีอุปสรรคเสมอ

4. ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะเป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovation leadership) มีความสามารถในการจัดการกับความรู้ (Knowledge Management) และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ ผู้นำต้องใช้การบริหารที่ยึดความจริงเป็นหลัก โดยไม่ใช่ความรู้สึก (Leading by fact, not leading by feeling) ต้องกล้าพูดความจริงเกี่ยวกับปัญหาไม่ปิดบังปัญหาการบริหาร ผู้นำต้องนำปัญหามาวางแผนแก้ไขโดยใช้งานวิจัยเป็นตัวตั้ง

6. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม และในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วยตนเอง ก็ควรแนะนำและชี้ทางให้ ไม่ควรปฏิเสธอย่างขาดเชื้อ

7. มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพของการทำงาน การสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การพูดคุยเจรจา แสดงความรู้สึกที่จริงใจต่อกัน การใช้หนังสือที่เป็นลายลักษณ์อักษรในกรณีที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น ซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่ดีต่อการบริหารและการจัดการ

8. มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ ในการทำงาน นับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจนั้นมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก

9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความกล้าหาญและอาศัยความเสี่ยง ระยะยาว เพื่อแก้ปัญหาในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงลงไปให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา( 2528 : 4-5 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2538 : 31 – 39) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ไว้หลายประการด้วยกันดังนี้

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารวิชาการ หลักสูตรและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน



3. มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถควบคุมแนะนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

4. มีความรู้ความเข้าใจหลักบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแผนงานต่าง ๆ ของกระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและขจัดความขัดแย้งได้ดีมาก

6. มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐและปัญหาการเมืองของประเทศชาติ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

สรุป คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะมีคุณลักษณะในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาแล้ว ยังรวมไปถึงทักษะการเป็นผู้นำและคุณสมบัติต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารเอง ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างของบุคลากรภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี

### คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานสถานศึกษา

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 19 –20) กล่าวถึง การบริหารงานองค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันของผู้บริหารควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. มองกว้างไกล อย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์
3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล
5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานบุคคล

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549 : 68 – 75) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะ ผู้บริหารในการบริหารงานสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีการสรรหาและการคัดเลือก
2. สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับบุคคล
3. สร้างทีมงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีมของบุคคล
4. เป็นผู้นำ เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและผู้จัดการ
5. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล เป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟัง

6. มีจริยธรรมในการบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ
7. รู้จักบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพ
8. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
9. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน
10. มีการหยุดพักให้กับตนเอง

Sergiovanni (1984 : 15 - 16) กล่าวถึง ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะของผู้บริหารมีดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศองค์การ
2. การสร้างทีมงาน
3. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
4. การตัดสินใจ
5. การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน
6. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
7. การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล
8. การพัฒนาบุคลากร

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาทุก ๆ ด้านขององค์การได้อย่างเหมาะสม เพื่อชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม สนองต่อนโยบายและเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพสำหรับการบริหารงานร่วมกันอย่างมีคุณภาพมากที่สุด ตามคุณลักษณะความสามารถของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ ของ Sergiovanni (1984) ในแต่ละด้านดังนี้

#### การสร้างบรรยากาศองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายกับคำว่า “บรรยากาศองค์การ” (Organization Climate) ไว้ดังนี้

Hoy and Miskel (2001 : 27) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า “เป็นลักษณะภายในที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Gibson ( 1973 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2520 :21 ) กล่าวไว้ว่า บรรยากาศคือกลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน ที่พนักงานผู้ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้รับรู้ ทั้งโดยตรงและทางอ้อม และบรรยากาศนี้จะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

Sergiovanni (1984 : 15) กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ การสร้างรูปแบบของการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของครูตามสภาพจริงและเกิดความพึงพอใจต่อความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงานร่วมกัน

Halpin (1966 อ้างถึงใน ชำรงค์คีรี เจริญสุข , 2525: 17) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนและคณะครูโดยส่วนรวม

พัชรี ศรีจันทร์งาม (2537) ได้สรุปบรรยากาศขององค์การไว้ว่า หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของผู้บริหาร ที่มีต่อองค์การซึ่งตนเองได้ปฏิบัติงานอยู่ ต่อพฤติกรรมของผู้บริหารเองและบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายตามระดับความเหมาะสมในเชิงบวก

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การสร้างบรรยากาศหรือรูปแบบของการทำงานในองค์การ จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคลากรในการปฏิบัติงานร่วมกัน

### การสร้างทีมงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ การสร้างทีมงาน ไว้หลายความหมายด้วยกันดังนี้

John and Johnson (1996 : 508) ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมไว้ว่า การสร้างทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยที่สมาชิกในทีมต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นและมีการตัดสินใจร่วมกัน ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มจะต้องรับผิดชอบผลงานของกลุ่มด้วย

Brill (1990 : 16) กล่าวว่า การสร้างทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการสื่อสารกัน ทำงานร่วมกัน โดยที่แต่ละคนนำความรู้ที่ตนมีอยู่มาใช้วางแผนและตัดสินใจก่อนเริ่มทำงาน

Sergiovanni (1984 : 15) กล่าวว่า การสร้างทีม หมายถึง การทำงานที่มีวิธีดำเนินงาน และเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการวางแผน บทบาทโครงสร้างการทำงานร่วมกันจนบรรลุ จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545 : 10) กล่าวว่า การสร้างทีมเป็นการทำงานที่ ผู้ร่วมงานมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการร่วมมือและผูกพันกันระหว่างสมาชิก เพื่อให้สมาชิกได้ ประสานงานกันจนบรรลุจุดมุ่งหมาย

สรุปได้ว่า การสร้างทีมในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสมัคร สมานสามัคคีภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลักดันให้ องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ชัดเจน

### กระบวนการทำงานเป็นทีม

Deming (อ้างถึงใน สำนักทดสอบการศึกษา กรมวิชาการ, 2544 : 20) ได้เสนอ กระบวนการที่สัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ขั้นตอน เรียกว่า PDCA ได้แก่

1. การวางแผน (Plan – P) เป็นการวางแผนก่อนลงปฏิบัติ
2. การปฏิบัติงาน (Do – D) เป็นการลงมือทำงานตามแผน
3. การตรวจสอบ (Check – C) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานนั้น เป็นไปตามแผน
4. การกำหนดมาตรฐาน (Action – A) ในที่นี้มี 2 ความหมาย คือ การตรวจสอบ เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าไม่บรรลุเป้าหมายจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาใหม่และการ กำหนดมาตรฐาน ในกรณีที่บรรลุเป้าหมายจะต้องรักษามาตรฐานสืบไป

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (ม.ป.ป. : เอกสารอัดสำเนา) ได้เสนอกระบวนการทำงานเป็นทีม ไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. สร้างความไว้วางใจ
2. สร้างบรรยากาศซึ่งจะนำไปสู่การสื่อความหมายที่มีลักษณะเปิด
3. ปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหาและข้อขัดแย้ง
4. สร้างความร่วมมือร่วมใจ
5. ติดตามและพัฒนาการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น กระบวนการทำงานเป็นทีม จึงเป็นการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ได้มีการวางแผนและขั้นตอนวิธีการในการดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งสมาชิกทุกคนมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานนี้ร่วมกันตามแผนที่ตกลงกันได้

### การแก้ไขปัญหาคัดแย้ง

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ ความขัดแย้ง ไว้หลายความหมายด้วยกัน ดังนี้

Kilman and Thomas (1978 : 59 – 60) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพที่บุคคลสองกลุ่มมีวัตถุประสงค์ค่านิยมและเป้าหมายไม่ตรงกัน ซึ่งจะทำให้การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดแย้งการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง

เสนาะ ดิยาวั (2544 : 298) ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง การไม่ลงรอยกัน ซึ่งเกิดจากอารมณ์และเหตุผล และนำไปสู่ความบาดหมางกันระหว่างกลุ่มคนหรือสถาบัน ความขัดแย้งอาจนำมาซึ่งการทำลายหรือการสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

โดยสรุปว่า ความขัดแย้ง เกิดขึ้นจากจากความไม่ลงรอยกันหรือการเข้ากันไม่ได้ทั้งสองฝ่าย ที่มีความคิดและความสนใจแตกต่างกันไป ซึ่งจะทำให้การกระทำของฝ่ายหนึ่งสร้างความคับข้องใจให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ การแก้ไขปัญหาคัดแย้ง ไว้หลายความหมายด้วยกันดังนี้

Sergiovanni (1984 : 15) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหาคัดแย้ง หมายถึง การยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในองค์กร ไม่ว่าจะสถานการณ์นั้นจะเกิดกับ นักเรียน ครู และบุคคลอื่น ในโรงเรียนโดยการสร้างกิจกรรมร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างสันติวิธี

ประสิทธิ์ ทองอุ่น และคณะ (2542 : 227 -229) ได้ประมวลวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งของหัวหน้าทีมงานไว้ดังนี้

1. การแก้ไขปัญหาคัดแย้งในกระบวนการ เป็นการจัดการปัญหาโดยใช้ขั้นตอน ดังนี้ ยอมรับปัญหา กำหนดตัวปัญหาที่แน่นอน กำหนดทางเลือก ทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกตัดสินใจทางเลือก วางแผนเพื่อปฏิบัติการ ปฏิบัติตามแผนประเมินและติดตามผล



2. การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยปล่อยให้เป็นไปตามสถานการณ์ โดยให้เวลา อิทธิพลของกลุ่ม อิทธิพลของบุคคลภายนอกมาบดบังไป
3. การแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม คือ ให้แต่ละคนลดความต้องการของตนเองลง เพื่อปรับความเข้าใจต่อกัน
4. การแก้ปัญหาด้วยการใช้อำนาจบังคับ เป็นการแก้ปัญหาที่รวดเร็วแต่จะมีคนแพ้คนชนะ และอาจได้รับการต่อต้าน
5. การแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์และการเจรจา หมายถึง การแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งตามสาเหตุของการเกิดปัญหา ธรรมชาติของปัญหา ขั้นตอนการเกิดปัญหาและ การดำเนินการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
6. การแก้ปัญหาด้วยวิถีพุทธ คือ การใช้วิธีการแก้ปัญหาตามแนวริสัจสี่
7. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเน้นพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งผู้นำบางคนจะเน้น คนเป็นสำคัญ มีปัญหาที่จะรักษาความสัมพันธ์เป็นสำคัญ แต่ผู้บริหารบางคนจะเน้นงานเป็นสำคัญ หรือบางคนก็จะให้ความสำคัญทั้งคนและงาน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 293 – 297) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้

1. การฟัง ในการฟังนั้นจะต้องสังเกตการณ์สื่อความหมายทั้งที่พูดและไม่ได้พูดออกมา โดยอารมณ์ที่ผู้พูดแสดง จะช่วยให้เราเข้าใจความหมายของสิ่งที่เขาจะพูดได้ดีขึ้น
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อให้อย่างเจาะจงในเวลาที่เหมาะสมและทำด้วยความรู้สึกของการยอมรับและยกย่อง
3. ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง เพื่อช่วยในการจัดการวางแผน จัดยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง
4. ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น คือ ควบคุมตัวเองให้ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความสามารถในการสรุปประเด็น
5. มีความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นจะช่วยให้คู่ขัดแย้งแสวงหาทางออกที่ดีได้
6. เป็นแหล่งวิชาการ การแก้ไขปัญหามิได้มีวิธีเดียว จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ฟัง ข้อมูลทั้ง 2 ฝ่าย แล้วนำมาวิเคราะห์แล้วเลือกยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหา

สรุปได้ว่า การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง คือ การที่ผู้บริหารเป็นผู้ไกล่เกลี่ยความไม่เข้าใจและความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรในองค์การด้วยสันติวิธี อย่างยุติธรรม และมีเหตุผลต่อการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

## การตัดสินใจ

มีนักวิชาการได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่นำไปสู่การตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารได้ดังนี้

Reeder (1971 อ้างถึงใน สุรพล กาญจนะจิตรา, 2534 : 36 - 37) เป็นนักสังคมวิทยาได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคล และตั้งเป็นทฤษฎีการตัดสินใจ โดย ริคเตอร์ ได้อธิบายว่า เหตุผลในการตัดสินใจกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดของบุคคลนั้นประกอบด้วยปัจจัยหลาย ๆ ประการ ด้วยเหตุผลที่จะต้องพิจารณาในด้านต่างๆ ประกอบกัน และการตัดสินใจในแต่ละครั้ง อาจแปรเปลี่ยนไปตามแต่ละบุคคลในแต่ละสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับผลในการตัดสินใจต่อไปนี้

1. ปัจจัยดึงดูด (Pull Factors)
2. ปัจจัยผลักดัน (Push Factor)
3. ปัจจัยสนับสนุน (Able Factors)

Sergiovanni (1984 : 15) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การใช้เหตุผลหรือวิธีการต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจ เช่น ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 85) ได้แบ่งการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับ 3 กรณี คือ

1. ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งการลงมา
2. ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมาให้
3. ในกรณีที่ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มขึ้นมาเอง

บรรโลม ภูชงกุล (2510 อ้างถึงใน พิมพ์พรรณ บุญมุสิก, 2534 : 15) ได้กล่าวถึงลักษณะของการตัดสินใจสั่งการว่ามี 2 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก (Spontaneous decision) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ประสบการณ์หรือความรู้ในอดีตเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การตัดสินใจลักษณะนี้ใช้กับงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ (routine decision making)

2. การตัดสินใจสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล (rational decision) เป็นการตัดสินใจที่ต้องใช้วิจรณ์ญาณประกอบ จะอาศัยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยสถิติ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจมักเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อ

การปฏิบัติงานขององค์กร ปัญหาที่จะทำการตัดสินใจมักเป็น โครงการหรือปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 172) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจ มี 2 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจโดยสัญชาตญาณ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น โดยไม่รู้ตัว หรือ จากสัมผัสที่หก
2. การตัดสินใจที่เกิดขึ้นตามสภาวะการณ์ อาจเกิดจากมีข้อมูลจำกัด หรือความไม่แน่นอนสูง มากจากประสบการณ์และทางเลือกที่เป็นไปได้ มีระยะเวลาจำกัดในการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การใช้ทักษะของผู้บริหารในการบริหารจัดการ สำหรับการดำเนินงานตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร เพื่อส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับบุคลากรตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

#### การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน ไว้หลายความหมายด้วยกันดังนี้

ปราณี พรรณวิเชียร (2528 : 48) ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึงการตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการปฏิบัติล่วงหน้า โดยวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน และประเมินสภาพแวดล้อมในอนาคตเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติให้กับผู้ร่วมปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 36 – 37) กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยการคาดคะเนถึงสิ่งที่ต้องทำในอนาคต ผลสำเร็จที่ได้จากการบรรลุวัตถุประสงค์และปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อหาวิธีแก้ไขและแนวทางพัฒนาเอาไว้ล่วงหน้า

Sergiovanni (1984 :15) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของผู้บริหารในเรื่องของแนวทางการปฏิบัติหรือผลที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการบริหารงานภายในองค์กรแบบมีส่วนร่วมเพื่อใช้ในวิเคราะห์สำหรับการตัดสินใจในการวางแผนร่วมกัน

สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน และประเมินสถานการณ์ในอนาคตไว้ล่วงหน้า เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติในอนาคต

ในส่วนของการวางแผน ผู้บริหารควรมีแนวทางของการบริหารงานร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เพื่อให้ได้เป้าหมายตามที่ต้องการ และเป็นการสร้างความสำเร็จขององค์กรที่ได้วางแผนไว้ ดังนั้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ การบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

Beach (1985 : 15) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบที่ใช้กำหนดกระบวนการ โดยแต่ละคนกระจายความคิดเกี่ยวกับการหาทางออกเป็นปัญหาที่กระทบต่อองค์กร และการทำงานของพวกเขา ซึ่งการกระทำของทุกคนมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมเป็นการแสดงออกถึงการร่วมกันทำงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มและไม่ได้หมายรวมถึงการร่วมกันทางกายของบุคคลเท่านั้น แต่หมายถึงสติปัญญาความคิดและอารมณ์ความรู้สึกที่หลอมรวมกันในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 114 ) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกในการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อการตัดสินใจและควบคุมการทำงานร่วมกัน

สรุปได้ว่า การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน หมายถึง การร่วมกันวางแผนระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาสู่การดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการ อย่างเป็นขั้นตอนตามมติเอกฉันท์ ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานตามนโยบายและเป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ชัดเจน

#### ระบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 115-119 ) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นมีรูปแบบดังนี้

1. ระบบการปรึกษาหารือร่วมกัน เป็นระบบบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการ
2. ระบบกลุ่มคุณภาพ เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปของกลุ่มทำงาน เช่น กลุ่มคุณภาพ

3. ระบบข้อเสนอแนะ เหมาะสมกับการใช้กับพนักงานผู้ปฏิบัติทุกระดับ ซึ่งสามารถแสดงความคิดเห็นคนเดียวหรือมากกว่าก็ได้

4. ระบบส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ จะช่วยให้ทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการเอง มีความผูกพันในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

ธรรมรส โชติคุณุชร (2544) กล่าวว่า รูปแบบและวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นการสร้างทีมจะเป็นทักษะพื้นฐานของกลุ่มในการบริหารโดยมีส่วนร่วม องค์ประกอบต่าง ๆ ของการสร้างทีมงานจะต้องได้รับการสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นเพื่อสมาชิกจะได้เริ่มกิจการต่าง ๆ ได้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงเป็นความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการหรือกึ่งทางการ ซึ่งจะมีการดำเนินการในลักษณะของคณะกรรมการหรือรูปแบบอื่น ๆ โดยอาศัยกระบวนการของการวางแผนปรึกษาหารือกับกลุ่ม ตามข้อเสนอแนะต่าง ๆ เป็นต้น

#### **การสรรหาและการคัดเลือก**

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ การสรรหา ไว้หลายความหมายด้วยกัน ดังนี้

Lunenburg and Ornstein (1996 : 498-499) ได้กล่าวถึงการสรรหา ไว้ว่าเป็นกระบวนการ การค้นหาบุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการนั้น สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะมาสมัคร ไม่ว่าจะการสรรหา นั้นจะมาจากภายในองค์การหรือภายนอกองค์การก็ตาม

Castetter (1992) กล่าวถึง การสรรหาว่า คือ กิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลที่ทำให้เกิดประโยชน์จากบุคคลในการปฏิบัติงาน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพตามต้องการ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 88) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคคลไว้ว่า เป็นกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงาน ให้เกิดความสนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย



Sergiovanni (1984 : 16) ได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ว่า เป็นกิจกรรมการ ค้นหาบุคคลที่ตรงกับความต้องการขององค์การจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากใบสมัครและการ สัมภาษณ์ที่จะได้มาร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546 : 45) ได้รวบรวมความหมายของการสรรหา และได้ให้ ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดี ที่ ตรงกับความต้องการขององค์การมาสมัครงาน เพื่อจะได้ทำการคัดเลือกบุคคลากรที่เหมาะสมที่สุดมา ปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541:174 - 182 ) ได้ให้ความหมายของการ สรรหา ไว้ว่า การรับสมัครบุคคลากรเข้าทำงาน โดยการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครว่า ในลักษณะใด ต้องการคน มีความสามารถทั่วไปหรือความสามารถเฉพาะด้าน และจึงสมัครหรือแจ้งไปยังแหล่งที่มีบุคคล ประเภทนี้อยู่แล้วจึงเข้าสู่การคัดเลือก

โดยสรุป การสรรหา หมายถึง การแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเพื่อให้ได้บุคคลตามความต้องการขององค์การ จากนั้นจึงดำเนินการ เข้าสู่กระบวนการคัดเลือก

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ การคัดเลือก ไว้หลายความหมายด้วยกัน ดังนี้

Ivancevich (2003 : 219) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกว่า เป็นกระบวนการที่ องค์การเลือกคนจากรายชื่อผู้สมัคร ผู้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดกับเกณฑ์การคัดเลือกสำหรับ ตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาจากสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน

Sergiovanni (1984 : 16) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ องค์การเลือกคนจากการสรรหามาแล้ว มาบรรจุในตำแหน่งที่มีอยู่ตามการรับสมัครหรือหน่วยงาน ต้องการ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542 : 88) กล่าวว่า การคัดเลือกหมายถึง กระบวนการ ต่อเนื่องจากการสรรหาที่ใช้ในการตรวจสอบการพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคล ที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมเข้าร่วมงานในองค์การ การคัดเลือกบุคคลเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะ ใน การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัคร โดยผู้คัดเลือกจะต้องมีความรู้ใน หลักการและมีความเข้าใจ ในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครอย่างมี ประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 182-188) ได้ให้ความหมายของการ คัดเลือกไว้ว่า เป็นขั้นตอนการดำเนินงานต่อจากการสรรหา โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้สมัครที่มี มาเป็นตัว พิจารณาในการตัดสินใจของผู้บริหารในการรับบุคคลเข้าทำงาน

สรุปได้ว่า การคัดเลือก คือ การพิจารณาบุคคลที่ได้จากการสรรหาในตำแหน่งที่ ต้องการ และผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารหรือคณะกรรมการการคัดเลือกบุคคลตามตำแหน่งที่ องค์การต้องการ ได้อย่างเหมาะสม

### การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล ไว้หลาย ความหมายด้วยกันดังนี้

Sergiovanni (1984: 16) ให้ความหมายของความต้องการส่วนบุคคลไว้ว่า หมายถึง การวิเคราะห์ความต้องการตามความคาดหวัง หรือจากตำแหน่งงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การจาก พื้นฐานของการทำงานตามสภาพความเป็นจริง ผู้ตำแหน่งงานที่เอื้อประโยชน์ต่อโอกาส ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต่อไป

สุวิมล ว่องวานิช (2542 : 38 - 39) ให้ความหมายของความต้องการไว้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับลักษณะที่ใช้ในการจัดประเภท ดังนี้

1. ระดับความต้องการ เช่น ความต้องการขององค์การ(organizational needs) ความ ต้องการของบุคลากร (personal needs) ความต้องการของกลุ่ม (group needs)
2. สารเนื้อหาของความต้องการ เช่น ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร (staff development needs) ความต้องการในการฝึกอบรม (development needs) ความต้องการในการ พัฒนาหลักสูตร (curriculum development needs)
3. ระดับความลึกซึ้งของความต้องการ เช่น ความต้องการตามการรับรู้ (felt needs หรือ perceived needs) ความต้องการเชิงวิเคราะห์ (analytical need)
4. สิ่งที่ถูกประเมิน เช่น ความต้องการด้านปัจจัย (input needs) ความต้องการด้าน กระบวนการ (process needs) ความต้องการด้านผลลัพธ์ (outcome needs) ความต้องการด้านการ แก้ปัญหา (solution needs)
5. ช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการ เช่น ความต้องการในปัจจุบัน (present หรือ current needs)
6. ธรรมชาติของข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการ เช่น ความต้องการเชิงคุณลักษณะ (qualitative needs) ความต้องการเชิงปริมาณ (quantitative needs)

7. เข้าของความต้อต้องการ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ความต้อการระดับปฐมภูมิ (primary needs) ซึ่งเป็นความต้อการของผู้รับบริการ (service receivers) ในทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นความต้อการจำเป็นของนักเรียน และความต้อการจำเป็นทุติยภูมิ (secondary needs) ซึ่งแบ่งเป็นความต้อการของผู้ให้บริการ service providers) เช่น ความต้อการของผู้บริหาร

Korman (1977 : 267 – 268) กล่าวว่า ทฤษฎีความพึงพอใจงานเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการสนองความต้อการ ( Need Fulfillment Theory) กลุ่มนี้ถือว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้อการส่วนบุคคล ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงาน กับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2. ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม(Reference – Group Theory) ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลของงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 126 – 132) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้อการส่วนบุคคลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) ได้แก่ ประสบการณ์จากการศึกษา เพศ จำนวนสมาชิกหรือกลุ่มที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานร่วมกัน อายุ เวลาในการทำงาน เซวณปัญญา การศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน และความสนใจในงานเป็นต้น

2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job) ได้แก่ ลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ และโครงสร้างของงานเป็นต้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสความก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อร่วมงาน ความรับผิดชอบงาน การนิเทศงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร และความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ความต้อการของบุคลากร เป็นการศึกษาความต้อการที่บุคลากรภายในองค์กรเกิดความต้อการตามลำดับของการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่โอกาสความก้าวหน้าที่เหมาะสมตามขั้นตอนจนเกิดความพึงพอใจส่งผลต่อการทำงานและสภาพจิตใจจากสิ่งที่ได้รับอย่างเหมาะสม

## การพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้หลายความหมายด้วยกันดังนี้

สุนันทา เลहनันท์ (2546 : 223 – 224) ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 : 198) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในเบื้องต้นเอาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคตได้

Sergiovanni (1984 : 16) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า คือ การจูงใจอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกับบุคลากรตามโครงสร้างขององค์กร และประสบความสำเร็จหรือได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของผู้บริหารจริง เพื่อสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าต่อบุคคลและองค์กร

Castetter (1992 : 122) กล่าวถึง การพัฒนาบุคคล ว่า คือ กระบวนการจูงใจ อันนำไปสู่การรักษาและการปรับปรุง ทั้งคุณภาพและปริมาณของกลุ่มบุคลากรที่มีปัญหาและต้องปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย กระบวนการพัฒนาบุคคลยังส่งผลถึงการวางแผนบุคคล เพราะจะต้องระลึกรถึงความสมบูรณ์แบบของงานทรัพยากรบุคคลว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่อง คือ การปรับปรุง การพัฒนา และการสนับสนุนส่งเสริม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 228) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาลักษณะการทำงานให้เป็นที่ไปตามความต้องการของบุคคล และนโยบายขององค์กร เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาช่วยในการปฏิบัติงานได้ ถือว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่งกับบุคลากรในองค์กร หลังจากนั้น การประเมินผลบุคลากรก็ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่ง หลังจากที่บุคลากรได้รับการพัฒนาแล้ว และเป็นการนำความรู้ที่ได้มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นข้อปรับปรุงในข้อบกพร่องด้านต่าง ๆ ให้พัฒนาขึ้น สิ่งนี้ถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจซึ่งเจตคติที่ดีเพิ่มขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานทุกคน

โดยสรุป การพัฒนาบุคลากร เป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการนิเทศงานภายใน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการสังเกตการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริง รวมทั้งการหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพตามการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

กัญญา สาทร (2517 : 416) กล่าวถึง ผู้ที่จะนิเทศงานว่า จะต้องมีความชำนาญ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. ความชำนาญทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ เทคนิคต่าง ๆ วิธีการต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อแนะนำให้บุคลากรใช้สิ่งเหล่านี้ได้
2. ความชำนาญทางมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างไร เข้าใจหลักการหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์
3. ความชำนาญทางการบริหาร ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน จัดการและสั่งการให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

บันลือ พุกกะวัน (2537 : 31-32) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นของผู้นิเทศในโรงเรียนว่า จะต้องประกอบด้วย 4 ทักษะ คือ

1. ทักษะในการเป็นผู้นำ
2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะในการใช้กระบวนการหมู่พวก และสังคม
4. ทักษะในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย
  - 4.1 ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ส่งเสริมให้ทำงานตามความถนัดมากขึ้น
  - 4.2 เพิ่มพูนประสบการณ์และความรู้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
  - 4.3 ปลุมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจงานในหน้าที่
  - 4.4 จัดสวัสดิการและบำรุงขวัญให้แก่ครู
  - 4.5 จัดประชุมสัมมนาเพื่อแก้ไขปัญหางานที่ทำค้างค้าง หรือปฏิรูปงาน
  - 4.6 วิเคราะห์ตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับความสามารถ
  - 4.7 พิจารณาความชอบให้เป็นธรรมมากขึ้น
  - 4.8 ส่งเสริมครูดี มีฝีมือ
  - 4.9 การโยกย้ายสับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับงาน และสภาพของโรงเรียน
  - 4.10 พาครูไปศึกษาโรงเรียนแบบอย่างเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการสอน
5. ทักษะในการประเมินผล



ชาวี มณีศรี (2538 : 29) กล่าวถึง หน้าที่ของผู้นำเทศงานเอาไว้ 4 ด้าน คือ

1. ความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เคารพในศักดิ์ศรีและสิทธิของผู้อื่น เป็นแบบอย่างที่ดี รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เป็นต้น
2. ความรับผิดชอบที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เช่น ความรับผิดชอบในงานและหน้าที่อย่างเต็มที่ เรียนรู้ความต้องการของผู้บังคับบัญชา รายงานความก้าวหน้าของงาน เป็นต้น
3. ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ทั่ว ๆ ไป ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในการบริหารงานบุคคล การจัดรูปงาน การวางแผน และควบคุม เป็นต้น
4. ความรับผิดชอบต่องาน เช่น รู้ระบบของหน่วยงาน วางแผนงานในหน่วยงาน กำหนดลักษณะงาน โดยคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ และทักษะของแต่ละบุคคล เป็นต้น

สรุปได้ว่า การนิเทศ เป็นการรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของผู้นำเทศ ทั้งมิติของงานและบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือ ตลอดจนช่วยเหลือและส่งเสริมบุคลากรทั้งเก่าและใหม่ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนเกิดความสำเร็จต่อองค์กร นำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องทั้งตัวบุคคล คุณภาพ มาตรฐานของงานภายใต้บรรยากาศความพึงพอใจร่วมกัน

ในการบริหารจัดการของโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (อัญชลี เกษสุริยงค์, 2546: 23 - 24) นั้น แนวทางการบริหารจัดการในโครงการโรงเรียนสองภาษาที่ผู้บริหารควรตระหนักถึง คือ เรื่องของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน การสร้างบรรยากาศองค์การ การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร และการสื่อสารกับบุคลากรในโครงการ English Program แนวทางทั้งหมดที่กล่าวมานี้ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถและคุณลักษณะของผู้บริหารของ Sergiovanni (1984: 15 - 16) ที่มีคุณลักษณะในด้าน การสร้างบรรยากาศองค์การ การสร้างทีมงาน การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง การตัดสินใจ การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล และการพัฒนาบุคลากร สำหรับทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารในโครงการเรียนสองภาษานั้น การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและการสื่อสารมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากโรงเรียนสองภาษาเป็นโรงเรียนที่ต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญทางด้านภาษาหรือบุคลากรที่เป็นเจ้าของภาษาโดยตรง มาเป็นกำลังสำคัญขององค์กร อีกทั้งผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลตามความต้องการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจและการสื่อสาร มีความหมายเชิงวิชาการดังรายละเอียดต่อไปนี้

## การสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นการพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลซึ่งมีผลต่อความต้องการ ความสนใจ หรือการแสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมทางใดทางหนึ่ง ในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้บุคคลเข้าสู่องค์การหรือปฏิบัติงานนั้นได้สำเร็จและอย่างตั้งใจ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังแสดงให้เห็นดังนี้

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2544 : 47) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมาย แต่เนื่องจากไม่สามารถสังเกตแรงจูงใจได้โดยตรงจึงต้องอาศัยพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้เป็นสิ่งอ้างอิง

Morgan and King (1975: 65) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมบุคคลที่ต้องการไปสู่เป้าหมายอันประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 3 ประการ ด้วยกัน คือ 1) เป็นแรงขับภายใต้ความต้องการทางกาย 2) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะได้รับจากแรงกระตุ้นโดยตรง 3) เป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร

มาลี จุฑา (2544: 34) กล่าวถึง แรงจูงใจว่า หมายถึง แรงที่มากกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามความต้องการหรือตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

พนัส หันนาคินทร์ (2542 :44) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ มาตรการต่าง ๆ นี้อาจกระตุ้นเป็นรายบุคคล กลุ่ม หรือ จัดองค์การให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่รับมอบหมายหรือด้วยความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ

อัญชลี เกษสุริยงค์ (2546 : 29) กล่าวว่า แรงจูงใจบุคลากร หมายถึง การใช้ศิลปะในการบริหารงาน กำหนดมาตรการ และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากร

ราณี อิศัยกุล (2544 :58) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ ความต้องการหรือความเต็มใจที่จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จและงานขององค์การได้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการของบุคคลหรือพฤติกรรมความคาดหวังของบุคคล สำหรับการแสดงออกมาเมื่อเกิดความต้องการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้

## แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

สมยศ นาวิการ (2544 : 40 ) กล่าวว่า แรงจูงใจนั้นเกิดขึ้นและเกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการ เน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในบุคคลจนเป็นสาเหตุให้ บุคคลปฏิบัติในแนวทางบางอย่าง

2. ทฤษฎีกระบวนการ มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาว่าบุคคลถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและ อย่างไร ดังนั้นในทัศนะดังกล่าวนี้ ความต้องการจึงเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของกระบวนการ

3. ทฤษฎีเสริมแรง แนวคิดตามทฤษฎีจะพิจารณาถึงผลที่ตามมาของการกระทำในอดีต จะมีอิทธิพลต่อการกระทำในอนาคต

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 213 - 218) กล่าวว่า ความเสมอภาคในการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานให้กับองค์กรและนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เราได้รับจากองค์กรของเรา และกับ ของคนอื่น จะทำให้เราขาดแรงจูงใจในการทำงานถ้ากรณีที่ที่ได้รับมากกว่าคนอื่น ผลตอบแทนจาก บุคคลนั้นจะมีมากขึ้น และกรณีที่น้อยกว่าคนอื่นผลตอบแทนจากบุคคลนั้นก็น้อยลงผู้บริหารควรมี การจัดสรรในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม ตามกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อเกิดความรู้สึกไว้วางใจและ ความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและต่อองค์กรด้วย

เสนาะ ดิยาวี และคณะ (2527 : 28 - 29) ชี้ให้เห็นความต้องการของบุคคลที่คาดหวังว่าจะได้รับจากองค์กรอันเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจ จากสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน
2. ความมั่นคงในการทำงาน
3. การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน
4. ความไว้วางใจเชื่อใจในการทำงาน
5. ลักษณะงานที่มอบหมาย
6. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
7. สภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย สะอาด สะดวก สงบ ฯลฯ
8. ผู้นำที่มีความยุติธรรมและมีความสามารถ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 122) ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจของ ผู้บริหารไว้ว่าการสร้างแรงจูงใจของบุคคลเป็นสิ่งกระตุ้นให้แต่ละคนทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกและภายใน ปัจจัยภายนอกได้แก่ ค่าจ้าง รางวัล การยกย่องใน ฐานะทางสังคม การเป็นส่วนหนึ่งทั้งในหน้าที่การงานและสังคมจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความ

ภาคภูมิใจและรับผิดชอบมากขึ้น ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ความรู้สึก ความเป็นอิสระ และความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น

### ประเภทของแรงจูงใจ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 36) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจเพื่อความอยู่รอด มักจะสัมพันธ์กับสิ่งเบื้องต้นที่มนุษย์ต้องการ เช่น อาหาร อากาศ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางสังคม เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม เช่น การเป็นผู้นำ

3. แรงจูงใจเกี่ยวกับตนเอง ก่อนข้างจะซับซ้อนกล่าวคือจะเป็นสิ่งผลักดันให้บุคคลพยายามปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น อันได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ และแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว

มาลี จุฑา (2544 :69 - 70) แบ่งแรงจูงใจออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน เกิดจากภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามต้องการ เช่น ความรู้ ความสนใจ ความพอใจ ความหิว

2. แรงจูงใจภายนอก เป็นแรงจูงใจจากภายนอกตัวบุคคล ที่มีผลต่อการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการ เช่นการแข่งขัน การให้รางวัล ความร่วมมือ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การสร้างแรงจูงใจกับบุคคลมีความสำคัญมากทั้งต่อตัวบุคคล องค์กรและผู้บริหารด้วยกันเอง และยังรวมไปถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในงานแต่ละด้าน ในการนี้ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถและทักษะการโน้มน้าวด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### การสื่อสาร

การสื่อสาร ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรวมตัวกันได้อย่างมั่นคงและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้การทำงานของบุคลากร สามารถเข้าใจในและศรัทธาความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารมากยิ่งขึ้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้หลายความหมายด้วยกันดังนี้

Schramm and Robert (1971 : 13) กล่าวว่า การสื่อสาร คือการแลกเปลี่ยนสัญญาณข่าวสารระหว่างบุคคล โดยมีพื้นฐานบนความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537 : 92) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ การส่งข่าวสารข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งหรือหลายคน โดยให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจในข่าวสารข้อมูลนั้น ทั้งนี้เพื่อจะมีกริยาตอบสนองตามจุดหมายของผู้สื่อข่าวสาร

พรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2532 : 73) กล่าวว่า การสื่อสารสามารถแบ่งได้ 2 ช่องทาง คือ

1. การสื่อสารแบบทางเดียว (One – way Communication) เป็นการติดต่อที่ผู้รับสารไม่ได้มีโอกาสโต้ถามข้อสงสัยหรือป้อนกลับความรู้สึกที่มีต่อสารที่ได้รับ ส่วนมากการสื่อสารประเภทนี้มักจะออกมาในรูปลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่ง นโยบายหรือประกาศต่าง ๆ
2. การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two – way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารมีโอกาสแสดงความคิดเห็นโต้ถามข้อสงสัย และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้ เพราะผู้ส่งสารก็ต้องการข้อมูลในลักษณะป้อนกลับเช่นกัน

นอกจากนี้ วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 148) ได้กล่าวถึง ลักษณะในการติดต่อสื่อสารที่ดีว่า ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความสมบูรณ์ในเนื้อหาที่ต้องการสื่อ (Complete) หมายถึง ข้อความ ถ้อยคำที่ต้องการจะสื่อ่นั้นมีความสมบูรณ์ครบถ้วน
2. ความถูกต้องในเรื่องราวที่ต้องการสื่อ (Correct) หมายถึง ข่าวสาร เรื่องราว ถ้อยคำนั้นมีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริง
3. ความชัดเจนของข่าวสาร (Clear) หมายถึง ข่าวสารหรือความหมายที่ส่งออกไปนั้นมีความชัดเจนไม่กำกวม ปราศจากความขัดแย้งในตัวของมันเอง
4. ความกะทัดรัดของข่าวสาร (Concise) หมายความว่า ถ้อยคำ สำนวน เนื้อหาของข่าวสารมีความกระชับ ครบถ้วนไม่ก่อให้เกิดความสับสน
5. ความหนักแน่นของข่าวสาร (Concrete) หมายความว่า เนื้อหา สาระ ข้อมูลของข่าวสาร หนักแน่นน่าเชื่อถือ มีหลักฐาน หรือหลักการสนับสนุน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 157 - 158) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารมีหลายลักษณะที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการเพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างสมบูรณ์ที่สุด คือ

1. การประชุม เป็นการประชุมบอกข่าวสารถึงผลการตัดสินใจ
2. การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเป็นการแสดงความคิดเห็นของการพิจารณาผลดีผลเสียก่อนการตัดสินใจของการติดต่อสื่อสารเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



3. การออกวารสารหรือข่าวสารในองค์กร เพื่อเป็นสื่อในการติดต่อสื่อสาร โดยผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่ายเพราะวารสารเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน ส่วนเนื้อหาควรบุคลากรภายในได้มีส่วนร่วมอาจเป็นของเกร็ดความรู้ในการปฏิบัติงานหรือการแสดงความคิดเห็น

4. การให้มีที่ปรึกษา การจ้างผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษาในกับบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น

5. คณะกรรมการที่ปรึกษา ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในสถานการณ์ภายในองค์กรให้กับผู้บริหาร

6. การร้องทุกข์ เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารเมื่อเกิดความไม่พอใจหรือไม่ได้รับความเป็นธรรม

7. การพูดคุยก่อนการลาออก เป็นโอกาสสุดท้ายของการสื่อสาร เพื่อค้นหาข้อบกพร่องและปัญหาขององค์กร

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การประสานงาน แลกเปลี่ยนและส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างคน 2 คน หรือกลุ่มคนเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งมีทักษะพื้นฐานอยู่ในตัวบุคคลใช้ในการสื่อสารระหว่างกันในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าคุณลักษณะที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานให้มีความสำเร็จนั้นมีหลายประการ ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารของ Sergiovanni (1984:15-16) มาผสมผสานกับแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินโครงการโรงเรียนสองภาษาตามที่กำหนดไว้ของการบริหารจัดการในโรงเรียนสองภาษาตามโครงการหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษ (อัญชลี เกษสุริยงค์, 2546:23-24) สรุปเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษได้ 10 ประการ ดังนี้ คือ

1. การสร้างบรรยากาศองค์กร
2. การสร้างทีมงาน
3. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
4. การตัดสินใจ
5. การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน
6. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
7. การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล
8. การพัฒนาบุคลากร

9. การสร้างแรงจูงใจ

10. การสื่อสาร

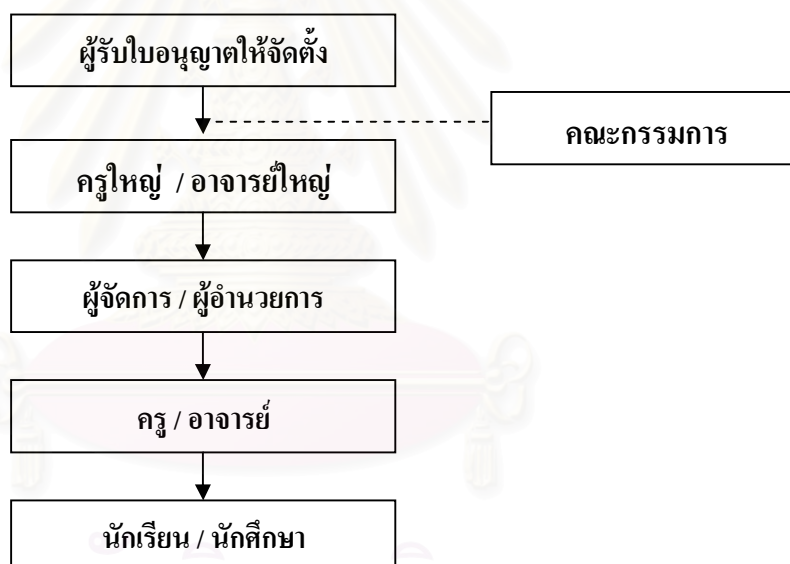
### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนเอกชน

#### ระบบโครงสร้างโรงเรียนเอกชน

โครงสร้างการบริหารจัดการภายในโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 3 ส่วน คือ คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน และคณะผู้บริหารโรงเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### การบริหารงานโรงเรียนเอกชน และ ขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน

จากเดิมคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้มีการกำหนดโครงสร้างในภาพรวมของโรงเรียนเอกชนให้มีลักษณะเดียวกันตามแผนภูมิข้างล่างนี้ คือ



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (อ้างถึงใน พัชรา จงศิริกุล, 2546:13)

แต่จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 44 กำหนดให้สถานศึกษาเอกชนจะต้องมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่บริหารและการจัดการในสถานศึกษา โดยรัฐจะต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา ทั้งนี้ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน (มาตรา 45) ดังนั้นจึงสามารถสรุปเป็นโครงสร้างใหม่ของการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนได้ดังนี้ (สมเด็จพระรัตนะรัต, 2549: 28-30)

โครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 3 ส่วน คือ โครงสร้างคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน โครงสร้างคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และโครงสร้างคณะผู้บริหารโรงเรียน

### 1. องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเอกชน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 44 กำหนดให้คณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วย

- 1.1 ผู้รับใบอนุญาต เป็นประธานคณะกรรมการ
- 1.2 ผู้แทนผู้ปกครอง จำนวนไม่เกิน 2 คน เป็นกรรมการ
- 1.3 ผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวนไม่เกิน 2 คน เป็นกรรมการ
- 1.4 ผู้แทนครู จำนวนไม่เกิน 2 คน เป็นกรรมการ
- 1.5 ผู้แทนศิษย์เก่า จำนวนไม่เกิน 2 คน เป็นกรรมการ
- 1.6 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่เกิน 4 คน เป็นกรรมการ
- 1.7 ผู้จัดการ เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง
- 1.8 ครูใหญ่ เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่ง

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีจำนวนรวมกันไม่น้อยกว่า 9 คน และไม่เกิน 15 คนให้ประธานคณะกรรมการแต่งตั้งบุคคลที่อยู่ในคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา คนใดคนหนึ่งเป็นรองประธานคณะกรรมการกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการ และครูใหญ่เป็นบุคคลเดียวกันให้พิจารณากรรมการบริหารสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นกรรมการ และเลขานุการหากสถานศึกษาใดเห็นสมควรให้คณะกรรมการอำนวยการ โรงเรียนที่แต่งตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ทำหน้าที่คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิบัตินี้ ก็สามารถทำได้

### 2. องค์ประกอบคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกชน

ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาอยู่ภายใต้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน แต่งตั้งโดยผู้รับใบอนุญาต ประกอบด้วย

- 2.1 ครูใหญ่ เป็นประธานกรรมการ
- 2.2 ผู้ช่วยครูใหญ่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นรองประธานกรรมการ
- 2.3 หัวหน้าหมวดวิชาหรือกลุ่มสาระ เป็นกรรมการ
- 2.4 หัวหน้างานแนะแนว เป็นกรรมการ

2.5 หัวหน้างานวัดผลและประเมินผล เป็นกรรมการ

2.6 หัวหน้างานกิจกรรม เป็นกรรมการ

2.7 ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายวิชาการหรือครูวิชาการ เป็นกรรมการและเลขานุการในกรณีสถานศึกษาไม่มีผู้ช่วยครูใหญ่ ให้พิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมเป็นรองประธานและเป็นกรรมการและเลขานุการในกรณีที่เห็นควรให้มีกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการให้พิจารณาแต่งตั้งได้ตามความเหมาะสม

### 3. โครงสร้างคณะผู้บริหารโรงเรียน

สำหรับโครงสร้างคณะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับขนาดโรงเรียน ภาระงานที่มี จำนวนบุคลากร ดังนั้นโดยทั่วไปขอบข่ายและภารกิจของงานในการบริหารโรงเรียนเอกชนจะไม่เกินไปกว่านี้ คือ

3.1 การบริหารงานวิชาการ

3.2 การบริหารงานบุคคล

3.3 การบริหารงบประมาณ การเงิน

3.4 การบริหารงานทั่วไป อาคารสถานที่

3.5 งานกิจการนักเรียน

3.6 งานประกันคุณภาพ

3.7 ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน

สำหรับในบางโรงเรียนที่มีขนาดกลาง อาจจะบูรรวมงานบางอย่างให้เป็นงานเดียวกัน เช่น งานประกันคุณภาพอาจจะถูกนำไปรวมกับบริหารงานทั่วไป หรืองานสัมพันธ์ชุมชนกับงานบริหารทั่วไปหรือบางโรงเรียนที่มีขนาดเล็กจะมีเพียงผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายวิชาการและผู้ช่วยในการบริหารงานทั่วไปเท่านั้น

#### หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

การปฏิบัติงานของครูตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดระเบียบว่าด้วยจรรยา มารยาท วินัย ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่หรือครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2536 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2538: 84) ดังนี้

1. ทำการสอน อบรม นักเรียน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ
2. เอาใจใส่ในงานสอน ปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ
3. ส่งเสริม เผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตย

4. อบรม สั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ ปกป้องวัฒนธรรม ค่านิยม เอกลักษณ์ไทย
5. เอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งหน้าที่การงาน
6. ช่วยเหลือกิจการของโรงเรียน และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย
7. ศึกษาหาความรู้ วิธีสอน วิธีประเมินผล การใช้หนังสือเรียนและคู่มือการเรียนการสอน

สอน

### แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสองภาษา

ปัจจุบันรูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ(English Program) กำลังได้รับความนิยมจากผู้ปกครองที่ต้องการให้บุตรหลานมีความสามารถทางภาษาอังกฤษเป็นอย่างมาก โดยใช้ชื่อว่าโครงการโรงเรียนสองภาษา ในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จากความนิยมดังกล่าว จำนวนของโรงเรียนเอกชนที่เปิด English Program จึงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปี พ.ศ. 2538 กระทรวงศึกษาธิการได้อนุญาตให้โรงเรียนเอกชนจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษจนถึงปัจจุบันปี พ.ศ. 2548 มีจำนวนทั้งสิ้น 145 โรงเรียนทั่วประเทศ ไทย เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา แบ่งเป็นโรงเรียนสองภาษา ประเภทสายสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 66 โรงเรียน และภูมิภาค จำนวน 68 โรงเรียน ประเภทอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 โรงเรียน และภูมิภาค จำนวน 3 โรงเรียน (สมาคมโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน,2548) ดังนั้น การจัดการศึกษาในโรงเรียนสองภาษานี้เป็นหนึ่งในโรงเรียนนวัตกรรมจัดการศึกษารูปแบบใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการที่มีทั้งหมด 5 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ รูปแบบที่ 1 โรงเรียนในกำกับของรัฐ รูปแบบที่ 2 โรงเรียนวิถิพุทธ รูปแบบที่ 3 แผนและยุทธศาสตร์สำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ รูปแบบที่ 4 โรงเรียนสองภาษา รูปแบบที่ 5 โรงเรียนใช้ ICT เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ทั้งหมดนี้มีจุดเน้นในเรื่องของการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวการปฏิรูปการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 โรงเรียนสองภาษาดำเนินการตามโครงการการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบภาษาอังกฤษของกระทรวงศึกษาธิการ ดังในรายละเอียดต่อไปนี้(สำนักงานปฏิรูปการศึกษา,2545: 3)

### โครงการโรงเรียนสองภาษา

ในปัจจุบันสังคมโลกได้ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” ซึ่งคนในสังคมจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา การปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อเตรียมคนในชาติให้มีความสามารถในการปรับตัว ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและมีความสามารถในการแข่งขัน ภาษาจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นยิ่งในสังคมของการเรียนรู้ เพราะจะใช้เป็นสื่อกลางของการศึกษาค้นคว้า



หาความรู้ อีกทั้งเป็นสื่อกลางของการติดต่อสื่อสารรวมถึงเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทต่อสังคมปัจจุบันและอนาคตเป็นอันมาก ภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากลที่มีผู้นิยมใช้เป็นอันมาก การที่นักเรียนมีความสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องเร่งรัดพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของเด็กไทย ซึ่งการเข้าเรียนในโรงเรียนนานาชาติต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมากเกินที่ประชาชนทั่วไปจะเข้าเรียนได้ กรมสามัญศึกษาได้จัดทำโครงการนำร่องทดลองใช้หลักสูตรเพื่อคุณภาพและความเป็นไปได้ในโครงการโรงเรียนสองภาษา ผลปรากฏว่านักเรียนมีความรู้ภาษาอังกฤษดีได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นจากผู้ปกครองและนักเรียนเพิ่มมากขึ้น

การศึกษาในระดับโรงเรียนจึงได้มีการจัด โครงการโรงเรียนสองภาษา (English Program) ขึ้นตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมแล้ว ยังเป็นการเติมเต็มให้กับนักเรียนได้พัฒนาด้านความรู้ความสามารถและทักษะทางภาษาอังกฤษได้เต็มตามศักยภาพ โรงเรียนสองภาษาใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเหมือนกับโรงเรียนปกติทั่วไปเพียงแต่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้ในทุกวิชา ยกเว้นภาษาไทย (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา,2547) ซึ่งโรงเรียนสองภาษาจะแตกต่างกับโรงเรียนนานาชาติใช้หลักสูตรตามเครือข่ายของตนเอง เช่น หลักสูตรประเทศอังกฤษ หลักสูตรประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามมาตรา 10 วรรค 1 ซึ่งการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอภาคกันในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย แต่มาตราดังกล่าว มีการพิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการนี้ถือเป็นกิจกรรมดำเนินการเสริมการเรียนการสอนตามปกติจึงถือเป็นความต้องการเฉพาะบุคคลของผู้ปกครองและนักเรียน โดยผู้ที่เข้าเรียนตามความสมัครใจและพร้อมที่จะเสียค่าใช้จ่ายตามที่โครงการกำหนด

การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนนั้น มีวัตถุประสงค์สำคัญที่ชัดเจน คือ ต้องการที่จะพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนส่วนปรัชญาของการจัดการศึกษามีความแตกต่างกันในแต่ละระดับ กล่าวคือ ในระดับอนุบาลเน้นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และกิจกรรม เพื่อเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เพื่อให้เป็นรากฐานความเข้าใจของเด็ก ในระดับประถมศึกษาจะจัดการศึกษาโดยเน้นการวางรากฐานการพัฒนาภาษาอังกฤษให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาในระดับสูงขึ้น สำหรับระดับมัธยมศึกษาจะคำนึงถึงการพัฒนาความรู้ความคิดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในผู้เรียน ส่วนของ

โรงเรียนระดับอาชีวศึกษาจะเน้นการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2546:4 - 7)

### หลักเกณฑ์ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับโครงการโรงเรียนสองภาษา

ตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2544 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 42 ว่า บุคคลย่อมมีเสรีภาพทางวิชาการ และมาตรา 43 กำหนดว่าบุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาของรัฐต้องคำนึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนมี การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพและเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐย่อมได้รับความคุ้มครอง

ในทำนองเดียวกันพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 8 (2) กำหนดให้สังคมส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมาตรา 9 (5) (6) กำหนดให้ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน สถาบันประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

นอกจากนี้ มาตรา 10 ได้กำหนดว่า การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษต้องจัดด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น

มาตรา 22 กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ

ส่วนมาตรา 23 (4) ให้นันทกษะด้านภาษา

อีกประการหนึ่ง ได้มีคำสั่งกรมวิชาการที่ วก 1065/2544 ลว. 9 ต.ค. 2544 เรื่องให้ ใช้นโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็น ภาษาอังกฤษ มีสาระสำคัญคือ

### วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนสองภาษา

1. เพื่อให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเองในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวัน ตลอดจนการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม และการประกอบอาชีพในอนาคต
2. เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตามศักยภาพแห่งตน และใช้ภาษาอังกฤษได้ในระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

### 3. เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

#### เป้าหมาย

1. การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และให้ผู้เรียนจบการศึกษาตามเงื่อนไขที่หลักสูตรกำหนด

2. จัดโครงการ (Program) การเรียนภาษาอังกฤษ ให้ผู้เรียนเรียนวิชาต่าง ๆ โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ ยกเว้นวิชาภาษาไทย และในวิชาสังคมศึกษา เฉพาะสาระหน้าที่พลเมือง ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม การดำเนินชีวิตในสังคมที่ต้องสอน โดยครูที่เป็นคนไทย

3. จัดเนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี สามารถปรับวิธีคิด วิธีทำงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์

(สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2547:2-23)

#### นโยบาย

ให้ถือว่าการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเป็นทางเลือกหนึ่งของการจัดการศึกษาโดยจัดให้ได้เป็นบางวิชา และต้องเอื้อประโยชน์กับการจัดการเรียนการสอนของระบบที่ใช้ภาษาไทยอีกทั้งคงไว้ซึ่งความมั่นคงของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และขนบธรรมเนียมประเพณีไทย ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้จ่ายได้

#### หลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินโครงการสองภาษา

1. สถานศึกษาที่มีความพร้อมและประสงค์จะจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องเสนอโครงการตามหัวข้อเรื่องและวิธีการในกาเขียนโครงการตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด แล้วเสนอให้พิจารณาตามลำดับขั้น จนกว่าจะได้รับจากกระทรวงศึกษาธิการจึงจะเปิดทำการสอนได้

2. สถานศึกษาที่ดำเนินการภายในได้รับอนุมัติให้ดำเนินการแล้วต้องดำเนินการภายใน 2 ปี หากไม่ได้ดำเนินการภายในเวลาที่กำหนดให้ถือว่าโครงการนี้สิ้นสุดลง และกรณีดำเนินการแล้วหากประสงค์จะหยุดดำเนินการ ต้องแจ้งหน่วยงานต้นสังกัดและผู้ปกครองนักเรียนทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 2 ปี โดยคำนึงถึงการจบตัวประโยชน์ของนักเรียนชั้นสุดท้ายที่รับเข้าเรียน

3. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอน ทั้งกลุ่มที่สอนภาษาไทยและกลุ่มที่สอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องมีแผนการพัฒนาครูภาษาอังกฤษสำหรับกลุ่มที่จัดการสอนเป็นภาษาไทย ให้สามารถสอนภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษา

4. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องจัดให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่ตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงาน โดยเน้นคุณภาพของผู้เรียนทั้งคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แล้วจัดทำรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้อง

5. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ สามารถเปิดสอนได้ทั้งระบบก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ดังนี้

5.1 ระดับก่อนปฐมวัย จัดการเรียนการสอนได้ไม่เกินร้อยละ 50 ของเวลาที่จัดกิจกรรม

5.2 ระดับประถมศึกษา จัดการเรียนการสอนได้เฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และพลศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของศาสตร์นั้นควบคู่ไปกับภาษาอังกฤษ

5.3 ระดับมัธยมศึกษา จัดการเรียนการสอนได้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยและสังคมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณีและวัฒนธรรมไทย

5.4 เวลาเรียนที่ใช้จัดการเรียนการสอน สอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ ซึ่ง English Program (EP) ใช้เวลาเรียน 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ขึ้นไป (ไม่น้อยกว่า 4 กลุ่มสาระการเรียนรู้) ส่วน Mini English Program (MEP) ใช้เวลาเรียน 8 – 14 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (ไม่น้อยกว่า 2 กลุ่ม สาระการเรียนรู้)

6. ครูผู้สอนระดับปฐมวัยและระดับประถมศึกษาที่เป็นชาวต่างประเทศ ต้องออกเสียงภาษาอังกฤษได้ถูกต้องตามสำเนียงของเจ้าของภาษา และใช้ภาษาไทยในการสื่อสารเบื้องต้นได้ หรือจัดให้ครูไทยที่ใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ดีเข้าไปมีส่วนร่วมตลอดเวลา

7. การคัดเลือกและการจัดการเกี่ยวกับครูผู้สอนมีดังนี้

7.1 จบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย และต้องมีหลักฐานการศึกษาในสาขาวิชาที่สอนหรือเกี่ยวข้อง

7.2 ครูผู้สอนที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา ต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ทั้งการฟัง พูด การอ่าน และการเขียน ในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษาและได้คะแนนสอบ TOEFL ไม่น้อยกว่า 550 หรือ IELTS ไม่น้อยกว่า 5.5

7.3 ครูผู้สอนทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจเด็กและวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักฐานการศึกษาด้านการสอน ไม่น้อยกว่า 15 หน่วยการเรียนรู้

7.4 ครูผู้สอนชาวต่างประเทศต้องได้รับการอบรมด้านหลักสูตรของประเทศไทยภาษาวัฒนธรรมไทย อย่างน้อย 15 ชั่วโมง และครูผู้สอนทุกคนมีโอกาสได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงานในประเทศหรือต่างประเทศ อย่างน้อย 3 ปีต่อครั้ง

7.5 สถานศึกษาต้องการจัดให้ครูผู้สอนทุกคน ทั้งที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ได้ศึกษาวิธีการจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด

7.6 จัดให้ครูผู้สอนทำสัญญาปฏิบัติงานให้ครบ 1 ปีการศึกษา เป็นอย่างน้อย และมีบทลงโทษที่เข้มงวดหากละเมิดสัญญา

### การรับนักเรียน

1. รับนักเรียนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ
2. สถานศึกษาสามารถกำหนดเงื่อนไขความสามารถของผู้เรียน ได้ความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัดและให้สถานศึกษาคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถผ่านเกณฑ์ได้เข้าเรียน โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มอย่างน้อย 3% ของนักเรียนในโครงการ
3. การจัดจำนวนนักเรียนแต่ละห้องเรียน ในแต่ละระดับ ดังนี้
  - ระดับปฐมวัยไม่เกินห้องละ 25 คน และระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น – ปลาย ระดับวิชาชีพ (ปวช. – ปวส.) ไม่เกินห้องละ 30 คน

### การเก็บค่าเล่าเรียนและการตั้งกองทุน

การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการเรียน ค่าธรรมเนียมอื่นในสถานศึกษาเอกชนและค่าใช้จ่ายในส่วนที่เพิ่มจากการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในสถานศึกษาของรัฐ ให้หน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดในอัตราที่เหมาะสม

สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาต้องจัดตั้งกองทุน เพื่อสนับสนุนให้นักเรียนที่ไม่ได้อยู่ในโครงการและมีความสามารถผ่านเกณฑ์ ให้เข้าเรียนในโครงการอย่างน้อย 3% ของจำนวนนักเรียนแต่ละปี เพื่อใช้ดอกผลจากกองทุนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างนักเรียนในโครงการกับนักเรียนที่เรียนเป็นภาษาไทย

### การจัดการเรียนการสอน

สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตามโครงการโรงเรียนสองภาษา ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของกระทรวงศึกษาธิการเป็นเกณฑ์ โดยจัดให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้



เหมาะสมกับการสอนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในวิชาต่าง ๆ ตามที่โรงเรียนกำหนด และจะต้องจัดทำโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาให้ชัดเจน

2. การจัดการเรียนการสอน ต้องจัดบริบทของความเป็นไทยผสมผสานความเป็นสากล โดยมุ่งเน้นความรักถิ่น ประเทศชาติและความเป็นไทย โดยอาจจะจัดให้มีการสอนเสริมอย่างเป็นระบบ ตามความต้องการของผู้เรียน

3. จัดการเรียนการสอนทุกวิชา โดยสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงาม สร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร

4. สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกระดับ คือ ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา หากต้องคำนึงถึงความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาไทยของผู้เรียน ความพร้อม ความสนใจที่จะเรียนรู้ภาษาอังกฤษ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ควรคำนึงถึงศักยภาพตามวัย

5. โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สามารถจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นภาษาอังกฤษ ยกเว้น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม ที่ว่าด้วยเรื่องของประเทศไทย วัฒนธรรมไทย และกฎหมายไทย ให้สอนเป็นภาษาไทย ส่วนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เช่น ลูกเสือ / เนตรนารี / ยุวกาชาด / ผู้บำเพ็ญประโยชน์ กิจกรรมอิสระ และวิชาพระพุทธศาสนา อาจสอนเป็นภาษาอังกฤษ และ/หรือ ภาษาไทยก็ได้

6. ระดับชั้นที่เปิดสอน สถานศึกษาที่เปิดสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษา ตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย สายสามัญในปีการศึกษาแรกที่เริ่มดำเนินการ ให้เปิดสอนชั้นต้นของแต่ละระดับ (ประถมศึกษาปีที่ 1 / มัธยมศึกษาปีที่ 1 และ / หรือ มัธยมศึกษาปีที่ 4 ) และเปิดสอนเพิ่มปีละชั้นตามลำดับ

7. จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอนแบบโครงงาน การสอนแบบบูรณาการ การสอนที่มุ่งเน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติจริง ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองและสรุปเป็นองค์รวมความรู้ได้

8. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาต้องจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และจัดกิจกรรมเสริมให้นักเรียน เช่น จัดค่ายภาษาอังกฤษ จัดค่ายคอมพิวเตอร์ การจัดทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกโรงเรียน

9. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ อย่างน้อย 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ แต่ไม่น้อยกว่า 4 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการจัดการเรียนการสอน English Program (EP)

10. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ 8 – 14 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และไม่น้อยกว่า 2 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการจัดการเรียนการสอน Mini English Program (MEP)

### สื่อการเรียนการสอน

1. สถานศึกษาต้องจัดให้มีหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของกระทรวงศึกษาธิการ ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 ในระดับปฐมวัย ทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษให้ครูทุกคนได้ศึกษา

2. สถานศึกษาต้องจัดให้มีหนังสือเรียนที่เป็นภาษาไทยครบถ้วนตามหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดอย่างน้อย 10 ชุด ไว้ในห้องสมุด ในกรณีที่สถานศึกษาจัดทำหนังสือเรียนขึ้นใช้เองและมีการบังคับซื้อหนังสือเรียนนั้น ต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการก่อน

3. สถานศึกษาต้องจัดหาเอกสารประกอบการเรียนการสอน หนังสือแบบฝึกหัดหรือหนังสืออ่านเพิ่มเติมที่เป็นภาษาอังกฤษให้ครบทุกวิชาในจำนวนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับเนื้อหาของหลักสูตร โดยระบุรายการจำนวนหนังสือทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศที่จะจัดไว้ในห้องสมุดและที่จะใช้ในการจัดการเรียนการสอน

4. สถานศึกษาต้องจัดให้มีสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา วัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระการเรียนรู้อย่างครบถ้วนและเพียงพอ ได้แก่ โปรแกรมสำเร็จรูปช่วยสอน สื่อโทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ และสื่อในลักษณะ ICT ทางภาษาอังกฤษกับผู้เรียน

5. สถานศึกษาต้องจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างหลากหลายและเพียงพอ ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน รวมถึงการจัดบรรยากาศในห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ เป็นสัดส่วนโดยเฉพาะ เพื่อเสริมสร้างการเรียนภาษาอังกฤษ

### การวัดและประเมินผล

1. สถานศึกษาต้องดำเนินการวัดผลและประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องวัดผลและประเมินผลเป็นภาษาอังกฤษทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และสถานศึกษาควรประเมินความสามารถใช้ภาษาอังกฤษทุกทักษะของนักเรียนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้า และเป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้เรียนและให้ความสำคัญกับการประเมินคุณธรรม ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการและข้อกำหนดของหลักสูตร

2. สถานศึกษาต้องดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษา

พุทธศักราช 2544 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2544 ในกรณีเปิดการเรียนการสอนระดับปฐมวัยต้องประเมินพัฒนาการตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 แล้วจัดทำหลักฐานแสดงผลการเรียนของนักเรียนตามแบบที่กรมวิชาการกำหนดเป็นภาษาอังกฤษ

3. การขอรับรองคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาต้องจัดทำการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่สามารถตรวจสอบและประเมินได้

4. การวัดผลสัมฤทธิ์การใช้ภาษาอังกฤษ สถานศึกษาควรทำวิจัยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทุกระดับชั้นปี และควรที่จะได้รับการประเมินความสามารถด้านภาษาอังกฤษ TOEFL หรือ TOEIC หรือจากสถาบันอื่นที่ได้รับการรับรองมาตรฐานตามที่สถานศึกษากำหนดในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ให้จัดหลักฐานแสดงผลการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ

### การกำกับ ติดตาม และประเมินโครงการ

1. กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดต้องจัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลโครงการการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ทั้งในด้านความพร้อม ในด้านการเตรียมการของสถานศึกษา การบริหารจัดการ การดำเนินงานของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน

2. กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุนการให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การลดค่าใช้จ่าย คุณภาพของครูผู้สอนและวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3. กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัย เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ให้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินโครงการทุกปีเมื่อสิ้นปีการศึกษา แล้วรายงานผลให้ต้นสังกัดทราบ และนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาในปีการศึกษาต่อไป

### แนวทางการดำเนินงาน

การดำเนินโครงการโรงเรียนสองภาษาของโรงเรียน มีขั้นตอนสรุปดังนี้

1. โรงเรียนศึกษาระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยการบริหารจัดการโรงเรียนสองภาษา พ.ศ. 2546
2. โรงเรียนเตรียมความพร้อมด้านอาคารสถานที่ บุคลากร แหล่งเรียนรู้ เป็นต้น
3. จัดทำโครงการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนสองภาษา

4. เสนอโครงการผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามลำดับ เพื่อขออนุมัติโครงการ ภายในวันที่ 1 ตุลาคม ก่อนปีการศึกษาที่จะเริ่มดำเนินการจัดการเรียนการสอน

#### การบริหารงานโรงเรียนสองภาษา

โรงเรียนสองภาษาบริหารโครงการในรูปแบบคณะบุคคล เป็นคณะกรรมการบริหารดำเนินโครงการโรงเรียนสองภาษา ดังตัวอย่างต่อไปนี้

#### โครงสร้างการบริหารโครงการโรงเรียนสองภาษา



## การบริหารงานเพื่อสนับสนุนโครงการ

1. การบริหารครูและบุคลากร โรงเรียนสองภาษามีครูและบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ทำหน้าที่สอนและสนับสนุนการสอน

1.1 ครูที่เป็นชาวไทยได้แก่ ครูประจำการของโรงเรียน ซึ่งมาช่วยปฏิบัติงานในโครงการโดยไม่มีค่าตอบแทน และครูที่เป็นลูกจ้างรับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนจากโครงการ กรณีที่เป็นครูผู้สอนต้องมีคุณสมบัติ คือ มีความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีในวิชาที่สอนและมีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นอย่างดี โดยผ่านการทดสอบ TOEFL หรือ TOEIC หรือ IELTS

1.2 ครูที่เป็นชาวต่างชาติต้องเป็นผู้ใช้ภาษาแม่ (Native Speaker) ซึ่งประกอบด้วยอังกฤษ อเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ กรณีที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ต้องเป็นผู้มีความรู้ทางภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี โดยผ่านการทดสอบ TOEFL หรือ TOEIC หรือ IELTS การสรรหาครูชาวต่างชาติที่มีความสามารถทำการสอนในโรงเรียนสองภาษาเป็นเรื่องที่เป็นปัญหาสำหรับหลายโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนต่างจังหวัด และครูชาวต่างชาติที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ปกครองมีความมั่นใจ ดังนั้น การสรรหา การจัดสวัสดิการสำหรับครูชาวต่างชาติจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง และมีหลักเกณฑ์วิธีการ ดังนี้

1.2.1 ดำเนินการประกาศรับสมัครผ่านสื่อต่าง ๆ และทาง website

1.2.2 คัดเลือกครูโดยพิจารณาจากใบสมัคร คุณสมบัติ ประสบการณ์ การสัมภาษณ์ ทดลองสอน

1.2.3 การทำสัญญา ต้องทำสัญญาจ้างตามแบบที่ทางราชการกำหนด ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ ต้องดำเนินการโดยรอบคอบและควรกำหนดระยะเวลาทดลองไว้ในสัญญาด้วย

1.2.4 การขอใบอนุญาตทำงาน โรงเรียนดำเนินการสอนเรื่องขอใบอนุญาตทำงานพร้อมเอกสารประกอบ ได้แก่ โครงการโรงเรียนสองภาษาของโรงเรียน สัญญาจ้าง ตารางสอนสำเนาหนังสือเดินทางของครูต่างชาติ และหนังสือรับรองความประพฤติของโรงเรียนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) เพื่อขอความอนุเคราะห์ดำเนินการต่อเนื่องถึงสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ให้ประสานขออำนวยความสะดวกถึงกรมการจัดหางาน / จัดหางานจังหวัด , โรงเรียน /ครู รับหนังสือนำไปกรมจัดหางาน / จัดหางานจังหวัดหรือเขต เพื่อขออนุญาตรับใบทำงาน



1.2.5 กรณีการขอต่ออายุการตรวจลงตราหนังสือเดินทาง (วีซ่า) โรงเรียนรวบรวมเอกสารดังกล่าวข้างต้น และแนบใบอนุญาตทำงานของครูต่างชาติ พร้อมกับโรงเรียนมีหนังสือแจ้ง สพท. สพท. มีหนังสือถึง สช. แล้ว จึงนำไปสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง คำนตรวจคนเข้าเมือง เพื่อขอต่ออายุหนังสือเดินทางต่อ

1.2.6 อัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนครูชาวต่างชาติ กรมบัญชีกลาง อนุมัติให้เบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณ (เงินบำรุงการศึกษา) เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับครูชาวต่างชาติ ดังนี้

- ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ไม่เกินเดือนละ 30,000บาท / ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ไม่เกินเดือนละ 40,000บาท

- กรณีจ้างเป็นรายคาบ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ไม่เกินคาบละ 600 บาท/คน/ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ไม่เกินคาบละ 800 บาท

1.2.7 การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนต้องให้คำปรึกษาแนะนำครูชาวต่างชาติและควรได้ศึกษาหาความรู้วิธีการสอนใหม่ ๆ ทั้งจาก Internet หรือโดยการอบรมวิธีการสอนภาษาอังกฤษ (TEFL , TESL)

## 2. การเงินและแผนการเงิน

เงินรายได้ของโครงการโรงเรียนสองภาษามาจาก

2.1 เงินสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายหัวที่ทางราชการจัดให้

2.2 เงินสนับสนุนที่จัดเก็บเพิ่มขึ้นจากเงินอุดหนุนการศึกษาของรัฐให้ โดยเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนตามแนวทางที่กรมวงศึกษาธิการกำหนด

2.3 เงินบริจาคหรือเงินอื่น ๆ ที่ได้รับกาสับสนุนโครงการตามวัตถุประสงค์ของผู้ให้การสนับสนุนทั้งนี้โรงเรียนต้องจัดสรรโควตาสำหรับเด็กด้อยโอกาสตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ วก. 1065/2544 ให้เข้าเรียนโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่ม อย่างน้อยร้อยละ 3 ของจำนวนนักเรียนในโครงการให้โรงเรียนจัดทำแผนและจัดทำรายงานสรุปรายงานประจำปีของโครงการ

### ข้อควรตระหนัก

การดำเนินงานโครงการโรงเรียนสองภาษา จะประสบความสำเร็จได้ดีมีประเด็นที่เกี่ยวข้องควรตระหนักหรือระมัดระวัง (อัญชลี เกษสุริยงค์, 2546 :23 - 24 )

## การบริหารจัดการในโรงเรียนสองภาษา

1. การดำเนินงาน โครงการ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายตั้งแต่การวางแผน ร่วมกันรวมทั้งการชื่นชมในความสำเร็จร่วมกัน
2. ควรจัดโครงสร้างการบริหารงานให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานโครงการ ผู้ช่วย ฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อมีอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการ ที่จะส่งผลต่อการ พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สร้างความเข้าใจแก่ครูเกี่ยวกับการดำเนินงาน โครงการสองภาษาให้ตรงกัน
4. ควรสร้างแรงจูงใจ ใช้ศิลปะในการบริหารงาน กำหนดมาตรการ และจัด สวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อป้องกันครูชาวต่างชาติเลิกสอนระหว่างปี
5. ผู้รับผิดชอบโครงการสองภาษาควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ มีความสามารถ สื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี มีความเสียสละ มุ่งประโยชน์เพื่อนักเรียนและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
6. การบริหารด้านการเงินเป็นเรื่องที่ควรระมัดระวังอย่างยิ่ง ผู้ปกครองอาจคาดหวัง การใช้จ่าย/เงินสนับสนุนการจัดโครงการสองภาษาที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ข้อมูลทางด้านการเงิน ต้องชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ตลอดเวลา การบริหารการเงินควรให้ตัวแทนผู้ปกครองเข้ามามี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้วย

### การสร้างความเข้าใจกับผู้ปกครอง

1. ชี้แจงให้ผู้ปกครองเข้าใจและรับรู้ตรงกันว่า โครงการโรงเรียนสองภาษาเกิดขึ้นได้ เพราะการสนับสนุนของภาครัฐและเงินบริจาคของผู้ปกครองร่วมกัน
2. ผู้ปกครองและนักเรียนต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ ที่มุ่งฝึกให้นักเรียน ใช้ชีวิตตามธรรมชาติ รู้จักใช้จ่ายอย่างประหยัด

### การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียน

ควรจัดกิจกรรมให้นักเรียนและครูใน โครงการสองภาษาและในหลักสูตรปกติได้ ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันเพื่อไม่ให้เกิดความแตกแยก เช่น การเข้าค่ายธรรมะ ลูกเสือ- เนตรนารี กิจกรรมกลุ่มสี กิจกรรมชมรม เป็นต้น

การสร้างความสำนึกให้แก่ักเรียนโครงการสองภาษาให้เข้าใจและตระหนักตรงกันว่า การเรียนในโครงการสองภาษา มิได้แยกมาเน้นส่วนต่างหาก แต่ยังมีส่วนร่วมในการดำเนินการทั้ง ผู้บริหาร ครูผู้สอน ทรัพยากร อาคารสถานที่ต่าง ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ งบประมาณเงิน

รายหัวก็ใช้บริหารร่วมกัน ดังนั้น นักเรียนโครงการสองภาษาก็เป็นนักเรียนปกติของโรงเรียนจึงต้องร่วมกันทำกิจกรรมของโรงเรียนตามปกติ

### ครูชาวต่างชาติ

1. แจ้งครูชาวต่างประเทศให้ทราบล่วงหน้า เมื่อมีการลดหรือเปลี่ยนแปลงเวลาการสอน การทำกิจกรรมต่าง ๆ เพราะชาวต่างประเทศมีวัฒนธรรมการทำงานตรงต่อเวลา
2. ทำความเข้าใจกับชาวต่างประเทศเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน การร่วมกิจกรรมในโรงเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน การปฏิบัติตนให้เข้าใจวัฒนธรรมไทย โดยจัดทำข้อตกลงในสัญญาจ้างให้ชัดเจน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Doll (1968:153-155) ได้วิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง ที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำ ได้สรุปว่าผู้บริหารทางการศึกษาคควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. ความเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ควรเป็นผู้นำที่มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม
2. ควรเป็นคนมีชีวิตจิตใจมีความต้องการส่วนตน เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น ำรงแจ่มใสอยู่เสมอ
3. ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (norms) ของกลุ่มมีความคิดไม่ต่างหรือต่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก
4. ควรเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้
5. สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้
6. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสนใจและรู้ในบทบาทของการเป็นผู้บริหารเป็นอย่างดี
7. มีความรับผิดชอบสูง

Stogdill (1974) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ มีเซาว์ปัญญาดี มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้าติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี

2. บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่าผู้บริหารจะมีบุคลิกลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จักจิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาทสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหารอบด้าน โดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงานเป็นผู้ที่รู้จักคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่นและมีความสามารถในทางกีฬา

4. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

4.1 ความสามารถ หมายถึง ความสามารถด้านสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

4.2 ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ การทำงาน และการกีฬา

4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4.4 สถานะ ได้แก่ สถานะทางสังคม ทางสมรส และการเป็นที่นิยมของคนอื่น

4.5 สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการและความสนใจตามจุดประสงค์ที่ต้องการบรรลุถึงความสำเร็จ

Stogdill (1974 :74-75) ยังได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1948 -1970 โดยจำแนกทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้แข็งแรงมีร่างกายเป็นสง่า
2. พื้นฐานทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้มึสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจที่ดี
4. บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้นต้นตัวอยู่เสมอควบคุมอารมณ์ได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน จูงใจในการปฏิบัติงานและเพื่อร่วมงาน เป็นผู้มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
6. คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับคนอื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ

Smith (1974 อ้างถึงใน อภิวัดน์ ภูไชยแสง , 2542 : 42) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าในโรงเรียนและคณะกรรมการ
2. วางแผนและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน
3. สร้างความเข้าใจและการติดต่อที่มีระหว่างบ้านกับโรงเรียน
4. กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัว
5. ทำให้เกิดความมั่นคงและเชื่อมั่นในตนเอง ในบรรยากาศของโรงเรียน
6. มีอุปการะคุณ
7. ร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ให้ความถูกต้องยุติธรรม
8. พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ
9. สร้างความสามัคคีและความร่วมมือกับครู ส่งเสริมโรงเรียนของตน
10. ทำงานตามโครงการพัฒนาต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
11. ทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอย่างดียิ่งกับชุมชน
12. เป็นผู้นำทางวิชาการ
13. แสดงความสามารถในการสอนและการบริหารโรงเรียนให้ประจักษ์
14. ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีและมีวินัย
15. มีความสัมพันธ์อย่างดีกับนักเรียน

Hutchins (1997) ได้ศึกษาการเปิดเผยลักษณะของผู้นำ โดยการใช้เครื่องมือวัดทั้งในด้านของปัจจัยของการเป็นผู้นำ และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนความสามารถอื่น ๆ เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาพบว่าครูใหญ่ที่เป็นผู้อาวุโสกว่า มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษามากกว่า มีความเป็นไปได้ในการแสดงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำต่อลูกน้องในหน่วยงานได้สม่เสมอและดีกว่า

Porter & Lawler ( 1965 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2541 : 54 - 55) ได้ศึกษาความต้องการของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองจากผู้บริหารงานในองค์การ พบว่า พนักงานให้ความสำคัญของการพื้นฐานมากกว่าผู้บริหาร ความต้องการความสำเร็จในชีวิตมีความสำคัญสำหรับพนักงานทุกระดับ และมีความสำคัญมากขึ้นในพนักงานระดับสูง แต่อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยยังพบอีกว่า บุคคลเกิดความลำบากใจที่ตอบว่าความต้องการในเรื่องใดสำคัญที่สุด



Marmon (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสอนและเทคโนโลยี

Taff (1998) ได้ทำการวิจัยความเข้าใจของครูเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐบาลามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

สุวิมล ว่องวานิช (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับของคุณลักษณะและทักษะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 9 ด้านของบุคลากรทางการศึกษามีคุณลักษณะและทักษะสูงในทุก ๆ ด้าน นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทั้ง 9 ด้าน ของบุคลากรทางการศึกษามีคุณลักษณะและทักษะสูงในทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า

บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งบริหาร มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรค์ความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งครู

บุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรค์ความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีมและทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยรวมและรายด้าน ตามขนาดโรงเรียน มีทัศนะต่อ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลด ดังนี้ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและ จริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพตามลำดับ

สมเกียรติ พันธรรม (2543) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ สำนักงานการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่ การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา มี 3 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะบุคลิกภาพ 2) คุณลักษณะความเป็น ผู้ผู้นำ 3) คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ

จินตนา อะทะไชย (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมและจำแนกตามประสบการณ์ในการ ดำรงตำแหน่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปฏิบัติตามภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียง อันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านการ ตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านวิสัยทัศน์

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็น รายด้านทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่ง 1 – 5 ปี และมากกว่า 11 ปี ขึ้นไป เห็นว่ามีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำโดย ภาพรวมด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านคุณธรรมจริยธรรม มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6 -10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 11 ปี ขึ้นไปเห็นว่าการ ปฏิบัติตามภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี

สิริพันธ์ มั่นทน (2545) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในจังหวัดสมุทรปราการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอน โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ใน ระดับมาก การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอน เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ไม่มี ความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านการบริหารงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วาสนา หลงสมบุญ (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบคุณลักษณะตามสภาพจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะตามสภาพจริงของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กาญจนบุรี อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับ คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและ จริยธรรม ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านความสามารถในการ บริหาร ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้าน คุณธรรมและจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้าน ความสามารถในการบริหาร และด้านภาวะผู้นำ

นราฤทธิ์ โหมาศวีน (2546) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทรรศนะ ของครูโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มชนเหนือ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ในภาพรวมแสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามากดังนี้ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านทักษะการบริหารและด้านวิชาการตามลำดับ โดย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพโดยรวมคือ ให้ผู้บริหารมีสุขภาพจิตดี มีความสามารถใช้ ไหวพริบปฏิภาณในการแก้ไขปัญหา กล้าตัดสินใจ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยรวม คือ ให้ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างความสามัคคี ให้เกิดขึ้นในทีมงานและรู้จักให้อภัยไม่คิดร้าย อาฆาตพยาบาท คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะ การบริหารโดยรวมคือ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี สนับสนุนส่งเสริมกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานจนประสบความสำเร็จ กำหนดเป้าหมายนโยบาย วางแผนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการโดยรวมคือ ต้องการให้ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการประกัน คุณภาพ มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรทางการศึกษาในรูปแบบใหม่ให้เด็กเป็นศูนย์กลาง

การเรียนรู้และมีความสามารถในการวางแผนจัดการศึกษาปรับใช้หลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

พัทธพงศ์ จิระนคร (2548) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านความรู้ วิชาชีพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เห็นว่าผู้บริหารควรมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ในวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน ระเบียบ การวางแผนหลักสูตร การวัดผล ประเมินผล ด้านความสามารถในการบริหารงาน เห็นว่าผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้าง การบริหาร การกำหนดนโยบายและแผนงาน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านบุคลิกภาพ เห็นว่าผู้บริหารควรแต่งกายที่เหมาะสมกับกาลเทศะ ควรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีความกระฉับกระเฉง ดีนตัวอยู่เสมอ ด้านความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เห็นว่าผู้บริหารมักจะดำเนินงานตามโรงเรียนเอกชนและรัฐบาล รวมถึงการยึดรูปแบบการบริหาร จากโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารโรงเรียนเอกชน ครูจึงมีทัศนะส่วนใหญ่ว่าคุณลักษณะด้านนี้ไม่มีความจำเป็นเท่ากับคุณลักษณะด้านอื่น ๆ

สุนันทา กิมวาทา (2538) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านการวางแผนบุคลากร กำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับหมวดวิชา ส่วนการสรรหาใช้เกณฑ์ความรู้ความสามารถ ปัญหาที่พบคือ ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ
2. ด้านการธำรงรักษามูลค่าการ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้าหมวด มีการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐานและแจ้งให้ทราบก่อน ปัญหาที่พบ คือ ครูขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน
3. ด้านการอบรมและการพัฒนาบุคลากรครู มีการส่งเสริม โดยส่งเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนา ปัญหาที่พบคือ ครูเสียเวลาในกาทำการสอน
4. ด้านการดำเนินการให้พ้นจากงาน โรงเรียนช่วยดำเนินการตามขั้นตอนของราชการให้แก่ครู สำหรับปัญหาจะพบน้อยมาก

ฐนิตา น้อยสกุล (2549) ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงาน โครงการจัดการเรียน การสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. การวางแผน โครงการ มีคณะกรรมการวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี เตรียมการวางแผนโดยศึกษานโยบายของโครงการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีคณะกรรมการ ประเมินผลแผน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการวางแผนทั้ง 4 งาน โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบ ในแต่ละงาน

2. การนำโครงการไปปฏิบัติ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจเรื่องแนวทางการดำเนินงานโครงการกับครูและบุคลากรในโครงการ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 งานวิชาการ จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร จัดทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกโรงเรียน และค่ายภาษาอังกฤษประเมินผลผู้เรียนทางด้านทักษะทางภาษา และด้าน คุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2.2 งบประมาณ มีคณะกรรมการจัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณ งบประมาณมาจากเงินสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการ กำหนด มีการวางแผนอัตราเงินเดือนของบุคลากรในโครงการที่เหมาะสมกับมาตรฐานการครองชีพและฐานะทางการเงินของโรงเรียน

2.3 งานการบริหารงานบุคคล สรรหาครูที่เป็นเจ้าของภาษา และผู้ที่ไม่ใช่ เจ้าของภาษาที่มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้ง 4 ทักษะ พิจารณาบรรจุครูตามความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และหลักฐานทางการศึกษาที่เกี่ยวกับงานสอนเป็นหลัก ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูไทยระหว่างครูชาวต่างชาติ จัดให้มีสื่อและแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ ศึกษาและพัฒนาตนเอง

2.4 งานบริหารทั่วไป มีการจัดให้ผู้เรียนในโครงการเข้าร่วมกิจกรรมเหมือน ผู้เรียนในภาคปกติ โดยมีจัดการจัดให้ใช้อาคารเรียน ห้องอาหาร ห้องประชุม และห้องปฏิบัติการ ร่วมกัน

3. การประเมินผลโครงการ มีคณะกรรมการการประเมินผล ประเมินผลเมื่อสิ้นปี การศึกษา โดยมีการประเมินในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผู้เรียน และความพึงพอใจของ ผู้ปกครอง นำผลการประเมินไปแก้ไขปรับปรุง และเป็นข้อมูลในการบริหาร เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการประเมินผลทั้ง 4 งาน โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน

ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบ ได้แก่ ครูชาวต่างชาติส่วนหนึ่งขาดทักษะและเทคนิคการสอน ไม่ได้จบทางด้านการสอนรวมถึงต้องการค่าตอบแทนและสวัสดิการสูง



สาวตรี กสินธร (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อในการสอน เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบเดลฟายและชาติพันธุ์ วรรณมา ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพที่เป็นไปได้มากที่สุดของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ การสอน ในปีพุทธศักราช 2559 และเป็นอนาคตที่พึงประสงค์ที่มีผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน ในระดับสูงมากในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการจัดการเรียนการสอน เน้นการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการใช้ ภาษาอังกฤษในระดับสากล และสามารถดำรงตนอยู่กับวัฒนธรรมไทยได้ สามารถศึกษาต่อได้ทั้ง ในประเทศและต่างประเทศ การเรียนรู้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาที่สองใช้วิธีเรียนแบบธรรมชาติ โดยต้องการให้นักเรียนคิดและเข้าใจเป็นภาษาอังกฤษ จำนวนนักเรียนในแต่ละห้องต้องไม่เกิน 30 คน โรงเรียนมีกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนใช้ทักษะภาษาอังกฤษมากขึ้น มีโครงการแลกเปลี่ยน นักเรียนกับสถาบัน การศึกษาต่างประเทศ

2. ด้านหลักสูตร โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาของตนเองที่ชัดเจน โดยใช้ หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นแกนกลาง โรงเรียนมีอิสระในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มากขึ้น มีการปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนาเนื้อหาสาระสู่ความเป็นสากล

3. ด้านครูผู้สอน โรงเรียนให้ความสำคัญกับการคัดเลือกครูผู้สอนที่มีคุณภาพมากขึ้น ครูผู้สอนต้องมีความรู้ในสาขาวิชาที่สอนเป็นอันดับแรก รองลงมาต้องมีความรู้ความสามารถด้าน การสอน มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษได้เหมือนเจ้าของภาษา และต้องมีวุฒิทาง การศึกษาตามลำดับ โรงเรียนมีการสรรหาครูชาวต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาจากแหล่งใน ต่างประเทศโดยตรง ครูชาวต่างชาติมีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น และในการ ทำงานร่วมกันกับครูชาวไทยส่งผลให้ครูชาวไทยมีการพัฒนาการด้านใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร มากขึ้นด้วย มีองค์กรดูแลเกี่ยวกับกฎระเบียบและอำนวยความสะดวกแก่ครูชาวต่างชาติ เช่น การ บรรจุครู และการต่อวีซ่าให้กับครูชาวต่างชาติ

4. ด้านนักเรียน โรงเรียนจัดการเตรียมความพร้อมด้านพื้นฐานการใช้ภาษาอังกฤษ ให้แก่นักเรียน ผู้ที่เรียนจบมีความกล้าคิด กล้าแสดงออก รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการฟัง คำเนียงภาษาอังกฤษที่หลากหลาย และเลือกเรียนต่อโปรแกรมภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยใน ประเทศเป็นอันดับแรก

5. ด้านสื่อการเรียนการสอน มีสื่อหลากหลายที่ช่วยพัฒนาทักษะการใช้ภาษามากขึ้น มีการใช้อินเทอร์เน็ตในการเรียนการสอน และมีการจัดทำเอกสารการเรียนการสอนในรูปสื่อผสม ลงแผ่นซีดีมากขึ้น

6. ด้านการวัดและประเมินผลการเรียน วิชาที่สอนภาษาอังกฤษต้องใช้ข้อสอบเป็น ภาษาอังกฤษ โดยครูต่างชาติมีบทบาทเป็นผู้ออกข้อสอบ และประเมินผลการเรียนในวิชาที่สอน

การประเมินผลการเรียนมีมาตรฐานมากขึ้น และมีลักษณะเป็นการวัดและการประเมินผลตามสภาพจริงมากขึ้น

พริมรส นนทภักดิ์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิจัยพหุกรณีเพื่อศึกษาการดำเนินงานของโครงการโรงเรียนสองภาษา โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบพหุกรณีศึกษา 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนเบญจมราชูทิศและโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง ผลการวิจัยพบว่า

1. การวางแผน ทั้ง 2 โรงเรียนมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ โรงเรียนเบญจมราชูทิศใช้เวลาในการวางแผนเปิดโครงการ 10 เดือน โรงเรียนมัธยมวัดนายโรงใช้เวลา 4 เดือนและมีโรงเรียนพี่เลี้ยงช่วยเหลือ

2. การกำหนดโครงสร้างการทำงาน โรงเรียนเบญจมราชูทิศกำหนดโครงสร้างเป็นฝ่ายต่าง ๆ โดยโครงการหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษมีโครงสร้างการบริหารเป็นของตนเอง ขณะที่โรงเรียนมัธยมวัดนายโรงไม่ได้แยกโครงสร้างบริหารโครงการจากหลักสูตรปกติ เพราะนักเรียนในโครงการเป็นนักเรียนส่วนใหญ่ของโรงเรียน

3. การปฏิบัติงาน โรงเรียนเบญจมราชูทิศสอนเป็นภาษาอังกฤษ 4 สาระการเรียนรู้ อาจารย์ในโรงเรียนมีทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีการทำสัญญาปีต่อปี ค่าจ้างมีอัตราเดียว มีสวัสดิการมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่และสื่ออุปกรณ์ มีการจัดระบบประมาณอย่างโปร่งใส ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนดีมาก การสอนใช้เฉพาะภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมวัดนายโรงสอนเป็นภาษาอังกฤษ 6 สาระการเรียนรู้ อาจารย์เป็นในโครงการมีการอาจารย์ประจำเป็นชาวต่างชาติและอาจารย์พิเศษเป็นชาวไทย มีการทำสัญญาปีต่อปี ค่าจ้างมีหลายอัตราขึ้นอยู่กับเชื้อชาติ ไม่มีสวัสดิการ มีอาคารสถานที่ค่อนข้างพร้อม แต่สื่อและอุปกรณ์ยังไม่พร้อมเท่าที่ควร มีการจัดระบบประมาณอย่างโปร่งใส ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในระยะแรกเริ่มต้นของโครงการยังไม่ดีแต่ต่อมามีการพัฒนาดีขึ้น การสอนใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลักและใช้ภาษาไทยเป็นเสริม การประเมินผลโครงการทั้ง 2 โรงเรียนมีการประเมินผลโครงการจากนักเรียนและผู้ปกครองทุกปีการศึกษา

4. ปัจจัยสนับสนุนที่เหมือนกันทั้ง 2 โรงเรียน ประกอบด้วย ขนาดชั้นเรียนที่เหมาะสม การจัดการด้านการเงินอย่างเป็นระบบ พื้นฐานครอบครัวของนักเรียนและการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ปัจจัยสนับสนุนที่ต่างกัน สำหรับโรงเรียนเบญจมราชูทิศ ได้แก่ ชื่อเสียงโรงเรียน ความพร้อมด้านสื่ออุปกรณ์ ผลสอบศึกษาต่อ การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ คุณภาพนักเรียน ส่วนโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง ได้แก่ ระบบจัดการของโรงเรียน การประชาสัมพันธ์โครงการ ความเชี่ยวชาญของอาจารย์พิเศษ

5. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่เหมือนกันทั้ง 2 โรงเรียน ประกอบไปด้วย การไม่ปฏิบัติตามสัญญาจ้างของอาจารย์ อาจารย์ไม่ได้จบทางการศึกษา ความไม่พร้อมด้านภาษาของนักเรียน และความคาดหวังของผู้ปกครอง ปัจจัยอุปสรรคที่ต่างกัน สำหรับโรงเรียนเบญจมราชูทิศ ได้แก่ เวลาที่เสียไประหว่างเปลี่ยนคาบเรียน ความยากลำบากในการสรรหาอาจารย์ ส่วนโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง ได้แก่ เวลาของอาจารย์พิเศษที่มีให้กับนักเรียนค่อนข้างน้อย

เสาวภา จันทร์สงค์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินการจัดการหลักสูตร English Program ในโรงเรียนสองภาษา ระดับประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร โรงเรียนการวางแผนการจัดหลักสูตรโดยใช้ข้อมูลด้านความพร้อมของโรงเรียนและความพร้อมของผู้ปกครอง จัดเตรียมอาจารย์ผู้สอนชาวต่างชาติจัดเตรียมโดยการจัดอบรมจัดกิจกรรมการเรียนการสอนภายในโรงเรียนและส่งไปศึกษาดูงาน มีการจัดทำแผนการสอนระยะสั้นรายสัปดาห์ จัดเตรียมอาคารสถานที่โดยการปรับปรุงชั้นเรียนใหม่ โรงเรียนใช้เอกสารประกอบหลักสูตรจากต่างประเทศ โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรโดยการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ มีการจัดงบประมาณในการจัดซื้อสื่อการเรียนการสอน จัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร โดยการส่งเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ปัญหาที่พบได้แก่ ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตร บุคลากรชาวต่างชาติขาดแคลนและต้องการค่าตอบแทนสูง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดบุคลากรชาวไทยที่มีความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษ บุคลากรชาวต่างชาติขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดทำแผนการสอน อาคารสถานที่ไม่เพียงพอและสภาพชั้นเรียนไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2. ด้านการดำเนินการจัดหลักสูตร โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง มีการจัดทัศนศึกษาและกิจกรรมกีฬา เป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตร โรงเรียนมีสื่อการเรียนการสอนประเภทของจริง ของจำลอง บัตรคำ เทปเสียง ซีดี และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มีการวัดประเมินผลโดยใช้การทดสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ นิเทศการจัดการเรียนการสอน โดยการสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียนและเยี่ยมชั้นเรียน ปัญหาที่พบได้แก่นักเรียนมีความรู้พื้นฐานแตกต่างกัน

3. การติดตามการประเมินผลการจัดการหลักสูตร โรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดการหลักสูตร โดยการสอบถามบุคลากรในโครงการและสอบถามผู้ปกครอง และมีการติดตามการประเมินผลการดำเนินการจัดหลักสูตร โดยการพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสอบถามอาจารย์ผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการจัดหลักสูตรเมื่อสิ้นปีการศึกษา

สาระสำคัญตามที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เป็นแหล่งข้อมูลความรู้ ที่นำไปสู่การทำวิจัยเกี่ยวกับ การศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้กล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

#### สมมติฐานในการวิจัย

คุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู มีความแตกต่างกัน

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ

1. ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือรองผู้บริหารสถานศึกษา หรือหัวหน้าหน่วยงานในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร จำนวนผู้บริหารทั้งหมด 144 คน จาก 66 โรงเรียน



2. ครูชาวไทยผู้ปฏิบัติการสอน ที่อยู่ในโครงการ English Program ในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 360 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างครูทั้งหมด จำนวน 186 คน จาก 66 โรงเรียน

รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 330 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 1 ชุด

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ระดับการปฏิบัติหรือระดับการวัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 1 ถึง 5 มีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตรงตามข้อรายการนั้นมากที่สุด
4	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตรงตามข้อรายการนั้นมาก
3	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตรงตามข้อรายการนั้นปานกลาง
2	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตรงตามข้อรายการนั้นน้อย
1	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะตรงตามข้อรายการนั้นน้อยที่สุด

### เกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ย

ในการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เป็นจริง หรือคุณลักษณะที่คาดหวังตามข้อ  
รายการนั้นในระดับมากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เป็นจริงหรือคุณลักษณะที่คาดหวังตามข้อ  
รายการนั้นในระดับมาก

2.50 - 3.49 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เป็นจริงหรือคุณลักษณะที่คาดหวังตามข้อ  
รายการนั้นในระดับปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เป็นจริง หรือคุณลักษณะที่คาดหวังตามข้อ  
รายการนั้นในระดับน้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เป็นจริง หรือคุณลักษณะที่คาดหวังตามข้อ  
รายการนั้นในระดับน้อยมาก

(ประกอบ กรรณสูตร,2538 : 117)

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ บทความ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ  
คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ  
คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณลักษณะ 10 ประการด้วยกัน
3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิด คำนึงถึงความเชิงปฏิบัติการและตัว  
บ่งชี้
4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจ รับคำแนะนำ  
สำหรับการแก้ไขและปรับปรุง
5. นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและภาษา  
โดยมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย  
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย

5.2 นายเชิดศักดิ์ ศุภโสภณ ผู้อำนวยการ โรงเรียนสงวนหญิง จ.สุพรรณบุรี

5.3 อาจารย์ ดร. พรพิมล ประสงค์พร นักวิชาการ 8 สำนักงานพัฒนา  
นวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ  
ช่วยราชการ ณ สถาบันภาษาอังกฤษ

5.4 นายประดิษฐ์ ชัยประสิทธิ์โรจน์ หัวหน้าฝ่ายช่วยผู้อำนวยการและ  
ประสานงาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

5.5 นางภัทราพรรณ เล็งวัฒนาภิก นักวิชาการ 6 สำนักบริหารงาน  
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

6. สรุปรวบรวมข้อเสนอแนะและนำแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาปรับแก้  
ไขโดยความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปเก็บข้อมูล  
จากประชากรที่ศึกษา

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ติดต่อขอข้อมูลกับสำนักบริหารงาน  
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และได้ที่อยู่ของโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตาม  
หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริม  
การศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

2. ผู้วิจัยได้ติดต่อขอข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนทางโทรศัพท์ ในประชากรที่ใช้ใน  
การวิจัยของผู้บริหารและครูเพื่อเป็นข้อมูลในการทำงานวิจัยครั้งนี้

3. ดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และ  
ครู ซึ่งเป็นประชากรที่ใช้ในการวิจัยและส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และผู้วิจัยเดินทางไปเก็บ  
ข้อมูลด้วยตนเองในบางพื้นที่

4. หลังจากส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์แล้ว ประมาณ 12 วัน มีการติดตามผลโดย  
การติดต่อทางโทรศัพท์

5. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด มีทั้งการจัดส่งทางไปรษณีย์และเดินทางไป  
เก็บข้อมูลพร้อมรับกลับคืนด้วยตนเอง

6. ตรวจสอบคัดเลือกแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปดัง  
รายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน จำแนกตามผู้ให้ข้อมูล

จำนวน	แบบสอบถามที่ส่งไป	แบบสอบถามที่ได้รับคืน		แบบสอบถามที่สมบูรณ์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประชากรผู้บริหาร	144	134	93.05	132	91.66
กลุ่มตัวอย่างครู	186	156	83.87	154	82.79
<b>รวม</b>	<b>330</b>	<b>290</b>	<b>87.87</b>	<b>286</b>	<b>86.66</b>

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวัง วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โดยใช้การทดสอบค่าที ( $t$ -test) เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง
3. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ตารางประกอบความเรียง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคูณลักษณะที่เป็นจริงกับคูณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัด สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบเกี่ยวกับคูณลักษณะที่เป็นจริงกับคูณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัด สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคูณลักษณะที่เป็นจริงและคูณลักษณะที่คาดหวัง

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตารางที่ 4.1** จำนวน ร้อยละ ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงานในโครงการ English Program

รายการ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	9	6.82	13	8.44	22	7.69
หญิง	123	93.18	141	91.56	141	92.31
รวม	132	100.00	154	100.00	154	100.00



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
<b>อายุ</b>						
น้อยกว่า 21 ปี	-	-	-	-	-	-
21 – 30 ปี	-	-	53	34.42	53	18.35
31 – 40 ปี	34	25.76	68	44.16	102	35.66
41 – 50 ปี	60	45.45	26	16.88	86	30.07
มากกว่า 50 ปี	38	28.79	7	4.55	45	15.73
<b>รวม</b>	<b>132</b>	<b>100.00</b>	<b>154</b>	<b>100.00</b>	<b>286</b>	<b>100.00</b>
<b>ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน</b>						
ผู้รับใบอนุญาต	2	1.52	-	-	2	0.70
ผู้จัดการ / ครูใหญ่	45	34.09	-	-	45	15.73
รอง/ผู้ช่วยครูใหญ่	47	35.61	-	-	47	16.43
หัวหน้าโครงการ EP	38	28.79	-	-	38	13.29
ครูผู้สอน	-	-	145	94.16	145	50.70
อื่น ๆ	-	-	9	5.84	9	3.15
<b>รวม</b>	<b>132</b>	<b>100.00</b>	<b>154</b>	<b>100.00</b>	<b>286</b>	<b>100.00</b>
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>						
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	58	43.94	138	89.61	196	68.53
ปริญญาโท	57	43.18	12	7.79	69	24.13
ปริญญาเอก	14	10.61	-	-	14	4.90
อื่น ๆ	3	2.27	4	2.60	7	2.45
<b>รวม</b>	<b>132</b>	<b>100.00</b>	<b>154</b>	<b>100.00</b>	<b>286</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์การทำงาน EP</b>						
น้อยกว่า 2 ปี	-	0	17	11.04	17	5.94
2 – 5 ปี	47	35.61	106	68.83	153	53.50
6 – 10 ปี	68	51.52	21	13.64	89	31.12
มากกว่า 10 ปี	17	12.88	10	6.49	27	9.44
<b>รวม</b>	<b>132</b>	<b>100.00</b>	<b>154</b>	<b>100.00</b>	<b>286</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของผู้บริหารและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร 132 คน และครู 154 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย 123 คน คิดเป็นร้อยละ 93.18 และครูเพศหญิง 141 คน คิดเป็นร้อยละ 91.56 ครูเพศชาย 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.44 ช่วงอายุของผู้บริหารอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.45 และ ช่วงอายุของครูอยู่ในช่วง 31 -40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.16 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ / ครูใหญ่ รองผู้อำนวยการ รวมทั้งหัวหน้าโครงการ English Program อยู่ในกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด 132 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และเป็นครูผู้สอน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านระดับวุฒิการศึกษาผู้บริหารจะอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาอยู่ในระดับปริญญาโท มี 58 คน คิดเป็นร้อยละ 43.94 และ 57 คน คิดเป็นร้อยละ 43.18 ตามลำดับ ส่วนครูระดับการศึกษาอยู่ระดับปริญญาตรีมากที่สุด 138 คน คิดเป็นร้อยละ 89.61 และประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารด้าน English Program จะอยู่ในระยะ 6 – 10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.52 ส่วนครูประสบการณ์การทำงานด้าน English Program จะอยู่ในระยะ 2 – 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.83

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัด สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู จำแนกตามคุณลักษณะที่เป็นจริงโดยภาพรวม และตามรายด้าน ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2.1 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริง ทั้ง 10 ด้าน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
1	การสร้างบรรยากาศของคณาจารย์	4.45	0.44	3.76	0.64	4.10	0.66	10.72*
2	การสร้างทีมงาน	4.47	0.47	3.74	0.74	4.08	0.73	10.01*
3	การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.54	0.45	3.98	0.63	4.24	0.62	8.36*
4	การตัดสินใจ	4.58	0.39	4.04	0.55	4.29	0.55	9.66*
5	การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน	4.15	0.57	3.58	0.63	3.84	0.66	7.94*
6	การสรรหาและการคัดเลือก	4.32	0.71	3.71	0.57	3.99	0.61	9.91*
7	การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล	4.28	0.52	3.57	0.72	3.93	0.73	9.74*
8	การพัฒนาบุคลากร	4.27	0.54	3.59	0.65	3.90	0.69	9.56*
9	การสร้างแรงจูงใจ	4.38	0.53	3.57	0.68	3.97	0.74	11.19*
10	การสื่อสาร	4.58	0.49	4.16	0.64	4.35	0.61	6.18*
	รวมเฉลี่ย	4.40	0.40	3.77	0.53	4.06	0.57	11.38*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.2.1 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงทั้ง 10 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและผู้ปกครองให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 4.06$ ) โดยด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.35$ ) รองลงมาด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X}_1 = 4.29$ ) ส่วนด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคลและด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 3.84$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 4.40$ ) โดยด้านการตัดสินใจและการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.58$ ) รองลงมาเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ( $\bar{X}_1 = 4.54$ ) ในด้านการวางแผนและการปรึกษาหารือร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.15$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โดยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_2 = 3.77$ ) โดยด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.16$ ) รองลงมาเป็นการตัดสินใจ ( $\bar{X}_2 = 4.04$ ) และด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคลวางแผนและการสร้างแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.57$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายด้านของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูในคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ทั้ง 10 ด้าน พบว่า จำนวน 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน ได้แก่ 3) ด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง 4) ด้านการตัดสินใจ และ 10) ด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากในกลุ่มของครู ส่วนด้านอื่น ๆ ความคิดเห็นทั้งสองกลุ่มในภาพรวมจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกัน

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูโดยรวม พบว่าทุกด้าน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.2.2 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสร้างบรรยากาศองค์การ</b>								
1	ผู้บริหารมีการนำเสนอ/แสดงแนวคิด/ วิสัยทัศน์และเป้าหมายต่อโครงการ English Program	4.48	0.53	3.77	0.84	4.10	0.79	8.62*
2	ผู้บริหารมีการสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับโครงการ English Program	4.42	0.64	3.83	0.73	4.10	0.75	7.14*
3	ผู้บริหารจัดวางบุคลากรที่รับผิดชอบงานในแต่ละด้าน ได้อย่างเหมาะสม	4.35	0.65	3.56	0.82	3.93	0.85	8.96*
4	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program	4.66	0.49	4.09	0.77	4.35	0.71	7.54*
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดสถานที่ บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติอย่างเหมาะสม	4.38	0.62	3.73	0.79	4.03	0.79	7.76*



ตารางที่ 4.2.2 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสร้างบรรยากาศองค์กร</b>								
6	ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความใส่ใจในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.43	0.56	3.58	0.96	3.97	0.91	9.35*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.45	0.44	3.76	0.64	4.10	0.66	10.72*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.2 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_t = 4.10$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_t = 4.35$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการนำเสนอ /แสดงแนวคิด/ วิสัยทัศน์และเป้าหมายต่อโครงการ English Program และคุณลักษณะของผู้บริหารในการสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับโครงการ English Program ( $\bar{X}_t = 4.10$ ) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารในการจัดวางบุคลากรที่รับผิดชอบงานในแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_t = 3.93$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 4.45$ ) โดยผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.66$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการนำเสนอ/แสดงแนวคิด/ วิสัยทัศน์และเป้าหมายต่อโครงการ English Program ( $\bar{X}_1 = 4.48$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารในการจัดวางบุคลากรที่รับผิดชอบงานในแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.35$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_2 = 3.76$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.09$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในการสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับโครงการ English Program ( $\bar{X}_2 = 3.83$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารในการจัดวางบุคลากรที่รับผิดชอบงานในแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.56$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร ทั้ง 6 ข้อ พบว่า ข้อ 4 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากในกลุ่มของครู ส่วนข้ออื่น ๆ จะมีค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกัน

ดังนั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและครูพบว่า ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.2.3 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างทีมงาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสร้างทีมงาน</b>								
1	ผู้บริหารมีการส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการทำงานระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการ English Program	4.50	0.55	3.71	0.89	4.07	0.85	9.19*
2	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติ	4.36	0.63	3.49	0.97	3.89	0.94	9.08*
3	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้เกิดการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบในโครงการ English Program และผู้เกี่ยวข้อง	4.44	0.57	3.66	0.92	4.02	0.87	8.74*
4	ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program	4.27	0.59	3.58	0.95	3.90	0.88	7.53*
5	ผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program	4.64	0.56	4.03	0.86	4.31	0.80	7.20*

ตารางที่ 4.2.3 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างทีมงาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสร้างทีมงาน</b>								
6	ผู้บริหารเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์กาสู่อัจฉริยะของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน	4.61	0.55	3.99	0.83	4.28	0.78	7.24*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.47	0.47	3.74	0.74	4.08	0.73	10.01*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.3 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างทีมงาน

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างทีมงานอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_t = 4.08$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.31$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์การ สู่อัจฉริยะของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน ( $\bar{X}_t = 4.28$ ) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารมีการส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติใน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_t = 3.93$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 4.47$ ) โดยผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.64$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์การ ผู้จิตสำนึกของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน ( $\bar{X}_1 = 4.61$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.27$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_2 = 3.74$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_2 = 4.03$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในการเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์การ ผู้จิตสำนึกของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน ( $\bar{X}_2 = 3.99$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหาร มีการส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.49$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสร้างทีมงาน ทั้ง 6 ข้อ พบว่า จำนวน 4 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับแตกต่างกันทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ข้อ 1 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการทำงานระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการ English Program ข้อ 5 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program และ ข้อ 6 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์การผู้จิตสำนึกของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากในกลุ่มของครู ส่วนอีกหนึ่งข้อ พบในข้อ 2 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลางในกลุ่มของครู และข้ออื่น ๆ จะมีค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นกัน

ดังนั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสร้างทีมงาน พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05



ตารางที่ 4.2.4 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง</b>								
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขและบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา	4.45	0.57	3.91	0.83	4.16	0.77	6.30*
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาด้วยสันติวิธี	4.52	0.57	3.92	0.81	4.20	0.77	7.02*
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program	4.61	0.52	4.05	0.74	4.30	0.70	7.33*
4	ผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจบุคลากร โดยเฉพาะความแตกต่างของบุคลากรทางเชื้อชาติ	4.52	0.53	4.05	0.63	4.27	0.63	6.72*
5	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงานโครงการ English Program	4.60	0.54	3.99	0.75	4.27	0.73	7.70*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.54	0.45	3.98	0.63	4.24	0.62	8.36*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.4 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 4.24$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.30$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจบุคลากร โดยเฉพาะความแตกต่างของบุคลากรทางเชื้อชาติ และผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน โครงการ English Program ( $\bar{X}_1 = 4.27$ ) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขและบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.18$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.54$ ) โดยผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.61$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน โครงการ English Program ( $\bar{X}_1 = 4.60$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการแก้ไขและบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.45$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_2 = 3.98$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program และคุณลักษณะของผู้บริหารในการเป็นผู้มีความเข้าใจบุคลากร โดยเฉพาะความแตกต่างของบุคลากรทางเชื้อชาติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.05$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน โครงการ English Program ( $\bar{X}_2 = 3.99$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการแก้ไขและบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.49$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง ทั้ง 5 ข้อ พบว่า จำนวน 4 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับแตกต่างกันทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ข้อ 2 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งภายใน

สถานศึกษาด้วยสันติวิธี ข้อ 3 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีความสามารถในการออก  
กฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program ข้อ 4 คุณลักษณะที่  
เป็นจริงของผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจบุคลากรโดยเฉพาะความแตกต่างทางเชื้อชาติ และข้อ 5  
คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงานโครงการ English  
Program มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก  
ในกลุ่มของครู ส่วนข้อ 1 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขและ  
บรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก  
เช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

ดังนั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการ  
แก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.2.5 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการตัดสินใจ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)	(n <sub>2</sub> = 154)	(n <sub>1</sub> = 286)				
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การตัดสินใจ</b>								
1	ผู้บริหารมีวิจาร์ณญาณในการ ตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้อย่างมีเหตุผล	4.73	0.49	4.19	0.62	4.44	0.63	8.28*
2	ผู้บริหารมีความเค็ดเคียวในการ ตัดสินใจ	4.75	0.47	4.21	0.65	4.46	0.64	8.14*
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการ ตัดสินใจภายใต้ความกดดันหรือ สถานการณ์คับขันได้อย่างเหมาะสม	4.67	0.50	4.21	0.68	4.42	0.64	6.47*
4	ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลที่รวบรวม จากการสำรวจความคิดเห็นของ บุคลากรในองค์การประกอบการ ตัดสินใจในการดำเนินงาน/กิจกรรม ต่างๆ	4.39	0.55	3.88	0.76	4.11	0.72	6.56*

ตารางที่ 4.2.5 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการตัดสินใจ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การตัดสินใจ</b>								
5	ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจอย่างรอบคอบ	4.70	0.51	4.19	0.70	4.43	0.67	7.03*
6	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาร่วมตัดสินใจในการดำเนินงาน โครงการ English Program	4.23	0.68	3.54	0.90	3.86	0.88	7.45*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.58	0.39	4.04	0.55	4.29	0.55	9.66*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.5 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการตัดสินใจ

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_t = 4.29$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารมี มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.46$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารมี วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้ว่ามีเหตุผล ( $\bar{X}_1 = 4.44$ ) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารในการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 3.86$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.58$ ) โดยผู้บริหารมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.75$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้ว่ามีเหตุผล ( $\bar{X}_1 = 4.73$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.23$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_2 = 4.04$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความกดดันหรือสถานการณ์คับขันได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.21$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้ว่ามีเหตุผล และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ( $\bar{X}_2 = 4.19$ ) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการแก้ไขและบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.49$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการตัดสินใจ ทั้ง 6 ข้อ พบว่า จำนวน 4 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับแตกต่างกันทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ข้อ 1 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้ว่ามีเหตุผล ข้อ 2 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ ข้อ 3 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความกดดันหรือสถานการณ์คับขันได้อย่างเหมาะสม และข้อ 5 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดกลุ่มครู ส่วน ข้อ 4 และ ข้อ 6 มีค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกัน

ดังนั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการตัดสินใจ พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05



ตารางที่ 4.2.6 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน</b>								
1	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาร่วมวางแผนการบริหารจัดการโครงการ English Program	4.20	0.68	3.52	0.85	3.83	0.85	7.48*
2	ผู้บริหารมีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกันกับผู้รับผิดชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program	4.34	0.69	3.75	0.77	4.02	0.79	6.83*
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด และร่วมสนับสนุนโครงการ English Program	3.61	0.89	3.31	0.96	3.45	0.94	2.81*
4	ผู้บริหารมีการรายงานผลการปฏิบัติงานภายในโครงการ English Program ต่อบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง	4.06	0.75	3.32	0.90	3.66	0.91	7.62*
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรครูในโครงการ English Program ร่วมกันประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.19	0.68	3.64	0.80	3.90	0.79	6.26*

ตารางที่ 4.2.6 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการวางแผนและปรีกษาหารือร่วมกัน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การวางแผนและปรีกษาหารือร่วมกัน</b>								
6	ผู้บริหารเตรียมความพร้อมบุคลากรในโครงการ English Program เพื่อเข้าสู่การรองรับการประเมินจากการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.19	0.68	3.66	0.80	3.90	0.79	6.09*
7	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงาน โครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ	4.45	0.56	3.90	0.60	4.15	0.64	7.94*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.15	0.57	3.58	0.63	3.84	0.66	7.94*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.6 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการวางแผนและปรีกษาหารือร่วมกัน

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวางแผนและปรีกษาหารือร่วมกันอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_t = 3.84$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงาน โครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_t = 4.15$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกันกับผู้รับผิชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program ( $\bar{X}_t = 4.02$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่

เปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด และร่วมสนับสนุนโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 3.45$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 4.15$ ) โดยผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.45$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารมีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกันกับผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program ( $\bar{X}_1 = 4.34$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด และร่วมสนับสนุนโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 3.61$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_2 = 3.58$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_2 = 3.90$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกันกับผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program ( $\bar{X}_2 = 3.75$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด และร่วมสนับสนุนโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.31$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน ทั้ง 7 ข้อ พบว่า จำนวน 2 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับแตกต่างกันทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ข้อ 3 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนคิดและร่วมสนับสนุนโครงการ English Program และข้อ 4 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการรายงานผลการปฏิบัติงานภายในโครงการ English Program ต่อบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลางกลุ่มครู ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกัน

ดังนั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการวางแผนและปรีกษาหารือร่วมกัน พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.2.7 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริง ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสรรหาและการคัดเลือก</b>								
1	ผู้บริหารมีการดำเนินการสรรหานักลากรในโครงการ English Program จากสถาบันที่ได้รับรองมาตรฐานด้านการศึกษาเป็นหลัก	4.23	0.60	3.63	0.82	3.91	0.79	7.19*
2	ผู้บริหารมีการสรรหานักลากรในโครงการ English Program ที่มีความรู้ในด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเข้าร่วมโครงการอย่างเหมาะสม	4.30	0.63	3.62	0.68	3.93	0.74	8.73*
3	ผู้บริหารเน้นการสรรหานักลากรชาวไทยตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับโครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	4.20	0.71	3.52	0.78	3.84	0.82	7.75*
4	ผู้บริหารสรรหานักลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่	4.46	0.61	4.05	0.72	4.24	0.70	5.24*

ตารางที่ 4.2.6 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสรรหาและการคัดเลือก ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t	
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)			
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.		
<b>การสรรหาและการคัดเลือก</b>									
5	ผู้บริหารดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในโครงการ English Program ตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การสอนเป็นหลักได้อย่างยุติธรรม	4.42	0.61	3.74	0.83	4.05	0.81	7.94*	
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.32	0.71	3.71	0.57	3.99	0.61	9.91*	

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.7 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสรรหาและการคัดเลือก

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสรรหาและการคัดเลือกอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_t = 3.99$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษา อังกฤษเป็นภาษาแม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_t = 4.24$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในโครงการ English Program ตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การสอนเป็นหลักได้อย่างยุติธรรม ( $\bar{X}_t = 4.05$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เน้นการสรรหาบุคลากรชาวไทยตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับโครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_t = 3.84$ )



เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสรรหาและการคัดเลือก อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 4.32$ ) โดยผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.46$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในโครงการ English Program ตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การสอนเป็นหลักได้อย่างยุติธรรม ( $\bar{X}_1 = 4.42$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เน้นการสรรหาบุคลากรชาวไทยตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับโครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.20$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสรรหาและการคัดเลือก อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_2 = 3.71$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.05$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในโครงการ English Program ตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การสอนเป็นหลักได้อย่างยุติธรรม ( $\bar{X}_2 = 3.74$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เน้นการสรรหาบุคลากรชาวไทยตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับโครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.52$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ทั้ง 5 ข้อ พบว่า ทุกข้อของคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารทั้งสองกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากทั้งของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู

ดังนั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสรรหาและการคัดเลือก พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และพบข้อสังเกต ในข้อ 2 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรในโครงการ English Program ที่มีความรู้ในด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเข้าร่วมโครงการอย่างเหมาะสม มีความแตกต่างกันมากที่สุด

ตารางที่ 4.2.8 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล</b>								
1	ผู้บริหารมีการสอบถาม/สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.12	0.64	3.42	1.02	3.74	0.93	7.03*
2	ผู้บริหารให้ความสนใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี	3.95	0.75	3.29	0.94	3.59	0.92	6.68*
3	ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความภาคภูมิใจให้กับครูในการปฏิบัติงานภายใต้โครงการ English Program	4.33	0.70	3.52	0.92	3.90	0.92	8.49*
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดระบบการบังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมสนองตอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.33	0.61	3.64	0.74	3.95	0.92	8.63*
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	4.46	0.50	3.73	0.78	4.07	0.76	9.56*
6	ผู้บริหารมีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่างๆ ของบุคลากร	4.48	0.61	3.79	0.75	4.11	0.77	8.40*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.28	0.52	3.57	0.72	3.93	0.73	9.74*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.8 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคลอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 3.93$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่างๆ ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.11$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}_1 = 4.07$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่ให้ความใส่ใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 3.59$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 4.28$ ) โดยผู้บริหารมีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่างๆ ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.48$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}_1 = 4.46$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่ให้ความใส่ใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 3.95$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_2 = 3.57$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่างๆ ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 3.79$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}_2 = 3.73$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่ให้ความใส่ใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.29$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล ทั้ง 6 ข้อ พบว่า จำนวน 2 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับแตกต่างกันทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ข้อ 4 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการสอบถาม/สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และข้อ 2 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารที่ให้ความใส่ใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลางกลุ่มครู ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

ดังนั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.2.9 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการพัฒนาบุคลากร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>								
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรใน โครงการ English Program เข้ารับ การอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานหรือ สถาบันอื่นจัดขึ้นอย่างเหมาะสม	4.33	0.66	3.61	0.80	3.94	0.82	8.40*
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรใน โครงการ English Program ไป ศึกษาดูงาน โรงเรียนอื่น ๆ ที่เปิด สอนโครงการ English Program	4.22	0.69	3.53	0.83	3.85	0.84	7.73*
3	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและ สนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้ง ในและต่างประเทศ	3.83	0.72	3.12	0.97	3.45	0.93	7.02*
4	ผู้บริหารมีการสนับสนุนค่าใช้จ่าย ในการพัฒนาตนเองแก่บุคลากร English Program เช่น ค่าใช้จ่ายใน การเดินทาง ค่าใช้จ่ายในการ ฝึกอบรม เป็นต้น	4.20	0.77	3.65	0.79	3.91	0.83	6.01*
5	ผู้บริหารส่งเสริมการนิเทศภายใน สถานศึกษาร่วมกันระหว่างบุคลากร ชาวไทยและชาวต่างชาติในการ จัดการเรียนการสอน	4.23	0.68	3.60	0.84	3.89	0.83	7.01*

ตารางที่ 4.2.9 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการพัฒนาบุคลากร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)	(n <sub>2</sub> = 154)	(n <sub>1</sub> = 154)	(n <sub>2</sub> = 132)	(n <sub>t</sub> = 286)	(n <sub>t</sub> = 286)	
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>								
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีผู้นิเทศจากองค์กรภายนอกเข้ามาติดตามผลการจัดการเรียนการสอนทั้งของบุคลากรชาวไทยและชาวต่างชาติอย่างสม่ำเสมอ	4.09	0.68	3.62	0.88	3.84	0.83	5.06*
7	ผู้บริหารมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพของบุคลากรในโครงการEnglish Program อย่างต่อเนื่อง	4.50	0.59	3.79	0.78	4.12	0.78	8.67*
8	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.58	0.53	3.75	0.80	4.13	0.80	10.38*
9	ผู้บริหารมีการแจ้ง/รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบหลังจากการประเมินในแต่ละครั้ง	4.44	0.61	3.65	0.77	4.01	0.80	9.67*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.27	0.54	3.59	0.65	3.90	0.69	9.56*

\*P < .05



จากตารางที่ 4.2.9 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการพัฒนาบุคลากร

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 3.90$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.13$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพของบุคลากรในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}_1 = 4.12$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 3.45$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 4.27$ ) โดยผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.58$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพของบุคลากรในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}_1 = 4.50$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 3.83$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_2 = 3.59$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพของบุคลากรในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 3.79$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}_2 = 3.75$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.12$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 9 ข้อ พบว่า จำนวน 3 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับแตกต่างกันทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ข้อ 3 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากของกลุ่มผู้บริหาร และอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลางในกลุ่มของครู ส่วนอีกสองข้อ พบว่า ข้อ 7 คุณลักษณะที่เป็น

จริงของผู้บริหารมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพครูในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง และข้อ 8 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหาร และอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดกลุ่มครู ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกัน ทั้งสองกลุ่ม

ดังนั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.2.10 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสร้างแรงจูงใจ</b>								
1	ผู้บริหารจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	4.41	0.62	3.63	0.70	3.99	0.77	9.87*
2	ผู้บริหารให้รางวัล/สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรที่สร้างผลงานวิชาการในการปฏิบัติงานของโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง	4.38	0.65	3.58	0.73	3.95	0.80	9.74*
3	ผู้บริหารมีการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยบุคลากรโครงการ English Program ที่มีผลงานดีเด่นและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน	4.37	0.64	3.53	0.79	3.92	0.83	10.06*

ตารางที่ 4.2.10 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t	
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)			
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.		
<b>การสร้างแรงจูงใจ</b>									
4	ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากร ได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆตาม ความต้องการเช่น การจัดสรร เงินทุนสนับสนุนด้าน ภาษาอังกฤษและ ICT	4.38	0.57	3.40	0.83	3.85	0.87	11.71*	
5	ผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการ และ ระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่า รักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่าย ในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่ บุคลากรในโครงการ English Program ได้อย่างเหมาะสม	4.36	0.62	3.69	0.90	4.00	0.85	7.48*	
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.38	0.53	3.57	0.68	3.97	0.74	11.19*	

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.10 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสร้างแรงจูงใจ

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงจูงใจ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_t = 3.97$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการจัดสวัสดิการ และระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_t = 4.00$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารมีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่

บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม ( $\bar{X}_1 = 3.99$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆตามความต้องการเช่น การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนด้านภาษาอังกฤษและ ICT มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 3.85$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงจูงใจ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_1 = 4.38$ ) โดยผู้บริหารมีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.41$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารให้รางวัล/สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรที่สร้างผลงานวิชาการในการปฏิบัติงานของโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง และให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆตามความต้องการเช่น การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนด้านภาษาอังกฤษและ ICT ( $\bar{X}_1 = 4.38$ ) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารในการจัดสวัสดิการ และระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.36$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงจูงใจ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_2 = 3.57$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการจัดสวัสดิการ และระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_2 = 3.69$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม ( $\bar{X}_2 = 3.75$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆตามความต้องการเช่น การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนด้านภาษาอังกฤษและ ICT มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.40$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสร้างแรงจูงใจ ทั้ง 5 ข้อ พบว่า จำนวน 1 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับแตกต่างกันทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ข้อ 4 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ตามความต้องการเช่น การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนด้านภาษาอังกฤษและ ICT มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลางกลุ่มครู ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

ดังนั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.2.11 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสื่อสาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสื่อสาร</b>								
1	ผู้บริหารมีทักษะความสามารถด้านการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้กับบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program	4.65	0.54	4.20	0.71	4.41	0.67	6.09*
2	ผู้บริหารนำความรู้ ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในโครงการ English Program อยู่เสมอ	4.48	0.59	4.04	0.78	4.24	0.73	5.38*
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์	4.61	0.55	4.30	0.70	4.44	0.65	4.17*
4	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ	4.67	0.52	4.28	0.81	4.46	0.72	4.87*
5	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ	4.67	0.52	4.23	0.83	4.44	0.74	5.46*



ตารางที่ 4.2.11 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสื่อสาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นจริง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสื่อสาร</b>								
6	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	4.38	0.60	3.93	0.85	4.14	0.79	5.18*
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.58	0.49	4.16	0.64	4.35	0.61	6.18*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.11 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงด้านการสื่อสาร

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_t = 4.35$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_t = 4.46$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์กับผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ ( $\bar{X}_t = 4.44$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_t = 4.16$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.58$ ) โดยผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ และยังเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.67$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีทักษะความสามารถด้านการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้กับบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program ( $\bar{X}_1 = 4.65$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.38$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก ( $\bar{X}_2 = 4.16$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.30$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ ( $\bar{X}_2 = 4.28$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.93$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสื่อสาร ทั้ง 6 ข้อ พบว่า จำนวน 4 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับแตกต่างกันทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ข้อ 1 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีทักษะความสามารถด้านการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้กับบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program ข้อ 3 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ ข้อ 4 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ และข้อ 5 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากกลุ่มครู ส่วนข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

ดังนั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสื่อสาร พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู จำแนกตามคุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม ตามรายด้าน ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2.12 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวัง ทั้ง 10 ด้าน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
1	การสร้างบรรยากาศสองค้การ	4.78	0.37	4.18	0.68	4.46	0.63	9.43*
2	การสร้างทีมงาน	4.74	0.39	4.12	0.70	4.40	0.65	9.36*
3	การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.82	0.31	4.30	0.62	4.54	0.56	9.08*
4	การตัดสินใจ	4.83	0.30	4.39	0.58	4.59	0.52	8.22*
5	การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน	4.59	0.41	4.11	0.63	4.33	0.59	7.72*
6	การสรรหาและการคัดเลือก	4.67	0.46	4.17	0.60	4.40	0.59	8.22*
7	การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล	4.61	0.43	4.18	0.65	4.38	0.60	6.76*
8	การพัฒนาบุคลากร	4.63	0.42	4.13	0.62	4.36	0.59	8.02*
9	การสร้างแรงจูงใจ	4.79	0.43	4.19	0.64	4.47	0.63	9.46*
10	การสื่อสาร	4.82	0.41	4.52	0.59	4.66	0.53	5.12*
	รวมเฉลี่ย	4.73	0.32	4.23	0.55	4.46	0.52	9.53*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.2.12 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล คุณลักษณะที่คาดหวังทั้ง 10 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_1 = 4.46$ ) โดยด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.66$ ) รองลงมาด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X}_1 = 4.59$ ) และด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.33$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.73$ ) โดยด้านการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.83$ ) รองลงมาเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและด้านการสื่อสาร ( $\bar{X}_1 = 4.82$ ) ในด้านของการวางแผนและการปรึกษาหารือร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.59$ )

ส่วนในกลุ่มของครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโดยรวม อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_2 = 4.23$ ) โดยด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.52$ ) รองลงมาเป็นการตัดสินใจ ( $\bar{X}_2 = 4.39$ ) และด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 4.11$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายด้านคุณลักษณะที่คาดหวังตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยรวม ทั้ง 10 ด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากกลุ่มครู

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู โดยรวม ทั้ง 10 ด้านของคุณลักษณะที่คาดหวัง พบว่า ทุกด้าน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.2.13 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่เป็นคาดหวัง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสร้างบรรยากาศองค์กร</b>								
1	ผู้บริหารมีการนำเสนอแนวคิด/ วิสัยทัศน์และเป้าหมายต่อโครงการ English Program //แสดง	4.77	0.42	4.14	0.79	4.43	0.72	8.64*
2	ผู้บริหารมีการสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับโครงการ English Program	4.83	0.38	4.15	0.85	4.46	0.75	8.92*
3	ผู้บริหารจัดวางบุคลากรที่รับผิดชอบงานในแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม	4.77	0.44	4.21	0.76	4.47	0.69	7.73*
4	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program	4.81	0.45	4.34	0.72	4.56	0.65	6.69*
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดสถานที่ บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติอย่างเหมาะสม	4.70	0.49	4.08	0.86	4.37	0.78	7.60*
6	ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความสนใจในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.80	0.40	4.16	0.83	4.45	0.74	8.62*
รวมเฉลี่ย		4.78	0.37	4.18	0.68	4.46	0.63	9.43*

\*P < .05



จากตารางที่ 4.2.13 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_1 = 4.46$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการเป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการEnglish Program มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.56$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารมีการบริหารจัดการวางบุคคลที่รับผิดชอบงานในแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X}_1 = 4.47$ ) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารที่สนับสนุนให้มีการจัดสถานที่ บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.37$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.78$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นผู้สร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.67$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการEnglish Program ( $\bar{X}_1 = 4.65$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่สนับสนุนให้มีการจัดสถานที่ บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.70$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_2 = 4.18$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการEnglish Program มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.34$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในการจัดวางบุคคลที่รับผิดชอบงานในแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X}_2 = 4.21$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่สนับสนุนให้มีการจัดสถานที่ บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 4.08$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่คาดหวังตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร ทั้ง 6 ข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากกลุ่มครู

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูด้านการสร้างบรรยากาศองค์การของคุณลักษณะที่คาดหวัง พบว่า ทุกข้อ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อสังเกต พบว่า ข้อ 2 คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารมีการสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับโครงการ English Program มีความแตกต่างกันมากที่สุด

ตารางที่ 4.2.14 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้างทีมงาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสร้างทีมงาน</b>								
1	ผู้บริหารมีการส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการทำงานระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการ English Program	4.78	0.42	4.21	0.72	4.47	0.66	8.37*
2	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติ	4.69	0.53	4.05	0.85	4.35	0.79	7.71*
3	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้เกิดการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบในโครงการ English Program และผู้เกี่ยวข้อง	4.72	0.48	4.13	0.85	4.40	0.77	7.32*
4	ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program	4.56	0.61	3.91	0.95	4.21	0.87	7.02*

ตารางที่ 4.2.14 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้างทีมงาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสร้างทีมงาน</b>								
5	ผู้บริหารมีการแสดงความ รับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกัน ของกลุ่มงานในโครงการEnglish Program	4.81	0.41	4.25	0.78	4.51	0.70	7.81*
6	ผู้บริหารเป็นผู้นำการส่งเสริม พัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาของ องค์การ สู่จิตสำนึกของบุคลากร ในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จ ร่วมกัน	4.85	0.38	4.18	0.84	4.49	0.75	8.82*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.74	0.39	4.12	0.70	4.40	0.65	9.36*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.14 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้างทีมงาน

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_t = 4.40$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการEnglish Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_t = 4.51$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์การ สู่จิตสำนึกของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่ง

ความสำเร็จร่วมกัน ( $\bar{X}_1 = 4.49$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่สนับสนุนให้เกิดความไว้นี้เชื่อใจระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.21$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.74$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์กร ผู้จิตสำนึกของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.85$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program ( $\bar{X}_1 = 4.81$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถทำให้เกิดความไว้นี้เชื่อใจระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.56$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_2 = 4.12$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_2 = 4.25$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการทำงานระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการ English Program ( $\bar{X}_2 = 4.21$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถทำให้เกิดความไว้นี้เชื่อใจระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.91$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่คาดหวังตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการสร้างทีมงาน ทั้ง 6 ข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดกลุ่มครู

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูด้านการสร้างทีมงาน ของคุณลักษณะที่คาดหวัง พบว่า ทุกข้อ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อสังเกต พบว่า ข้อ 6 คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์กร ผู้จิตสำนึกของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน มีความแตกต่างกันมากที่สุด

ตารางที่ 4.2.15 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
		<b>การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง</b>						
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขและบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา	4.79	0.45	4.29	0.76	4.52	0.68	6.95*
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาด้วยสันติวิธี	4.82	0.39	4.32	0.72	4.55	0.64	7.45*
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program	4.83	0.38	4.26	0.72	4.52	0.65	8.46*
4	ผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจบุคลากร โดยเฉพาะความแตกต่างของบุคลากรทางเชื้อชาติ	4.79	0.41	4.28	0.67	4.51	0.62	7.85*
5	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน โครงการ English Program	4.85	0.38	4.37	0.60	4.59	0.57	8.12*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.82	0.31	4.30	0.62	4.54	0.56	9.08*

\*P < .05



จากตารางที่ 4.2.15 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.54$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน โครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.59$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งภายในสถานศึกษาด้วยสันติวิธี ( $\bar{X}_1 = 4.55$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการแก้ไขและบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา และผู้บริหารที่ให้ความเข้าใจกับบุคลากร โดยเฉพาะความแตกต่างของบุคลากรทางเชื้อชาติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.51$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.82$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน โครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.85$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program ( $\bar{X}_1 = 4.83$ ) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการแก้ไขและบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา และ ผู้บริหารที่ให้ความเข้าใจกับบุคลากร โดยเฉพาะความแตกต่างของบุคลากรทางเชื้อชาติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.79$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_2 = 4.30$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน โครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_2 = 4.37$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งภายในสถานศึกษาด้วยสันติวิธี ( $\bar{X}_2 = 4.32$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 4.26$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่คาดหวัง ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูด้านการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ทั้ง 5 ข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากกลุ่มครู

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งของคุณลักษณะที่คาดหวัง พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ข้อสังเกต พบว่า ข้อ 3 คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารมีความสามารถในการ ออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program มีความ แตกต่างกันมากที่สุด

ตารางที่ 4.2.16 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการตัดสินใจ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 76)		ครู (n <sub>2</sub> = 123)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การตัดสินใจ</b>								
1	ผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้อย่างมีเหตุผล	4.90	0.32	4.45	0.63	4.66	0.56	7.84*
2	ผู้บริหารมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ	4.85	0.38	4.45	0.67	4.63	0.59	6.34*
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความกดดันหรือสถานการณ์คับขันได้อย่างเหมาะสม	4.84	0.39	4.44	0.71	4.62	0.62	6.09*
4	ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน/กิจกรรมต่างๆ	4.86	0.35	4.32	0.71	4.57	0.63	8.27*
5	ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจอย่างรอบคอบ	4.87	0.47	4.45	0.68	4.64	0.63	6.21*

ตารางที่ 4.2.16 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการตัดสินใจ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 76)		(n <sub>2</sub> = 123)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การตัดสินใจ</b>								
6	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานโครงการ English Program	4.63	0.50	4.21	0.76	4.40	0.69	5.58*
	รวมเฉลี่ย	4.83	0.30	4.39	0.58	4.59	0.52	8.22*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.17 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการตัดสินใจ

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_t = 4.59$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้มีวิจรรณญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้ว่ามีเหตุผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.66$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ( $\bar{X}_1 = 4.64$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.40$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.83$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการเป็นผู้มีวิจรรณญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้ว่ามีเหตุผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.90$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ( $\bar{X}_1 = 4.87$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้

บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้าร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.63$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_2 = 4.39$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้อย่างมีเหตุผลแล้ว ยังมีความเต็มใจในการตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_2 = 4.45$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความกดดันหรือสถานการณ์คับขันได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X}_2 = 4.44$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้าร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 4.21$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่คาดหวังตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการตัดสินใจ ทั้ง 6 ข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากกลุ่มครู

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูด้านการตัดสินใจของคุณลักษณะที่คาดหวัง พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อสังเกต พบว่า ข้อ 4 คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน/กิจกรรมต่างๆ มีความแตกต่างกันมากที่สุด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.2.18 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน</b>								
1	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาร่วมวางแผนการบริหารจัดการโครงการ English Program	4.69	0.48	4.15	0.78	4.40	0.71	7.14*
2	ผู้บริหารมีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกันกับผู้รับผิดชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program	4.77	0.44	4.16	0.75	4.44	0.70	8.62*
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด และร่วมสนับสนุนโครงการ English Program	4.16	0.71	3.72	0.95	3.92	0.88	4.45*
4	ผู้บริหารมีการรายงานผลการปฏิบัติงานภายในโครงการ English Program ต่อบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง	4.52	0.56	3.94	0.83	4.20	0.77	7.01*



ตารางที่ 4.2.18 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการวางแผนและปรีกษาหารือร่วมกัน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การวางแผนและปรีกษาหารือร่วมกัน</b>								
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรครูในโครงการEnglish Program ร่วมกันประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.63	0.50	4.15	0.74	4.37	0.68	6.50*
6	ผู้บริหารเตรียมความพร้อมบุคลากรในโครงการ English Program เพื่อเข้าสู่การรองรับการประเมินจากการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.62	0.52	4.19	0.71	4.39	0.67	5.94*
7	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ	4.75	0.48	4.49	0.60	4.61	0.56	4.11*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.59	0.41	4.11	0.63	4.33	0.59	7.72*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.2.18 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการวางแผนและปรีกษาหารือร่วมกัน

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_1 = 4.33$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.61$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกันกับผู้รับผิดชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program ( $\bar{X}_1 = 4.44$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานภายในโครงการ English Program ต่อบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 3.92$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.59$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารมีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกันกับผู้รับผิดชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.77$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ( $\bar{X}_1 = 4.75$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด และร่วมสนับสนุนโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.16$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_2 = 4.11$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.49$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการเตรียมความพร้อมบุคลากรในโครงการ English Program เพื่อเข้าสู่การรองรับการประเมินจากภายนอกประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ( $\bar{X}_2 = 4.19$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด และร่วมสนับสนุนโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 3.72$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่คาดหวังตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน ทุกข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดกลุ่มครู ยกเว้นข้อ 3 คุณลักษณะของผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด และร่วมสนับสนุน

โครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกับกับกลุ่มครู และข้อ 7 คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากทั้งสองกลุ่ม

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกันของคุณลักษณะที่คาดหวัง พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อสังเกต พบว่า ข้อ 2 คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารมีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกับผู้รับผิดชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program มีความแตกต่างกันมากที่สุด

ตารางที่ 4.2.19 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสรรหาและการคัดเลือก ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสรรหาและการคัดเลือก</b>								
1	ผู้บริหารมีการดำเนินการสรรหานุคลากรในโครงการ English Program จากสถาบันที่ได้รับรองมาตรฐานด้านการศึกษาเป็นหลัก	4.64	0.51	4.12	0.71	4.36	0.68	7.02*
2	ผู้บริหารมีการสรรหานุคลากรในโครงการ English Program ที่มีความรู้ในด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเข้าร่วมโครงการอย่างเหมาะสม	4.66	0.52	4.12	0.72	4.37	0.69	7.17*

ตารางที่ 4.2.19 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสรรหาและการคัดเลือก ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสรรหาและการคัดเลือก</b>								
3	ผู้บริหารเน้นการสรรหาบุคลากรชาวไทยตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับโครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	4.64	0.53	4.05	0.76	4.32	0.72	7.45*
4	ผู้บริหารสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่	4.73	0.49	4.32	0.64	4.51	0.61	6.19*
5	ผู้บริหารดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในโครงการ English Program ตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การสอนเป็นหลักได้อย่างยุติธรรม	4.70	0.49	4.22	0.62	4.44	0.61	7.24*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.67	0.46	4.17	0.60	4.40	0.59	8.22*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.2.19 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสรรหาและการคัดเลือก

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสรรหาและการคัดเลือก อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_1 = 4.40$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษา อังกฤษเป็นภาษาแม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.51$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในโครงการ English Program ตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การสอนเป็นหลักได้อย่างยุติธรรม ( $\bar{X}_1 = 4.44$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เน้นการสรรหาบุคลากรชาวไทยตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับโครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.32$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสรรหาและการคัดเลือก อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.67$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษา อังกฤษเป็นภาษาแม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.73$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในโครงการ English Program ตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การสอนเป็นหลักได้อย่างยุติธรรม ( $\bar{X}_1 = 4.70$ ) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการดำเนินการสรรหาบุคลากรในโครงการ English Program จากสถาบันที่ได้รับรองมาตรฐานด้านการศึกษาเป็นหลัก และผู้บริหารที่เน้นการสรรหาบุคลากรชาวไทยตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับโครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.64$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสรรหาและการคัดเลือก อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_2 = 4.17$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษา อังกฤษเป็นภาษาแม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.32$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในโครงการ English Program ตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การสอนเป็นหลักได้อย่างยุติธรรม ( $\bar{X}_2 = 4.22$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่เน้นการสรรหาบุคลากรชาวไทยตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับโครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 4.05$ )



เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่คาดหวัง ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ทั้ง 5 ข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดกลุ่มครู

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูด้านการสรรหาและการคัดเลือกของคุณลักษณะที่คาดหวัง พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อสังเกต พบว่า ข้อ 3 คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารเน้นการสรรหาบุคลากรชาวไทยตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับ โครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีความแตกต่างกันมากที่สุด

ตารางที่ 4.2.20 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>1</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล</b>								
1	ผู้บริหารมีการสอบถาม/สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.53	0.56	4.22	0.70	4.36	0.66	4.09*
2	ผู้บริหารให้ความสนใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี	4.46	0.57	4.11	0.73	4.27	0.68	4.49*
3	ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความภาคภูมิใจให้กับครูในการปฏิบัติงานภายใต้โครงการ English Program	4.61	0.52	4.16	0.75	4.37	0.69	5.85*

ตารางที่ 4.2.20 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
	<b>การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล</b>							
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดระบบการบังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมสนองตอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.68	0.48	4.17	0.75	4.41	0.69	6.98*
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	4.71	0.47	4.20	0.81	4.44	0.72	6.62*
6	ผู้บริหารมีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่างๆ ของบุคลากร	4.67	0.52	4.21	0.70	4.42	0.66	6.46*
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.61	0.43	4.18	0.65	4.38	0.60	6.76*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.2.20 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_t = 4.38$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_t = 4.44$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่างๆ ของบุคลากร ( $\bar{X}_t = 4.42$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่ให้ความใส่ใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_t = 4.27$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.61$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.71$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการจัดระบบการบังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมสนองตอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X}_1 = 4.68$ ) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการสอบถาม/สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.53$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_2 = 4.18$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการสอบถาม/สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.22$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่างๆ ของบุคลากร ( $\bar{X}_2 = 4.21$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่ให้ความใส่ใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 4.11$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่คาดหวัง ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล ทั้ง 6 ข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากกลุ่มครู

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคลของคุณลักษณะที่คาดหวัง พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อสังเกต พบว่า ข้อ 4 คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารมีความสามารถในการจัดระบบการบังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมสนองตอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความแตกต่างกันมากที่สุด

ตารางที่ 4.2.21 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการพัฒนาบุคลากร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 132)		ครู (n <sub>2</sub> = 154)		รวม (n <sub>t</sub> = 286)		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>								
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program เข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานหรือสถาบันอื่นจัดขึ้นอย่างเหมาะสม	4.64	0.53	4.12	0.75	4.36	0.71	6.85*
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงาน โรงเรียนอื่น ๆ ที่เปิดสอนโครงการ English Program	4.57	0.56	4.13	0.74	4.33	0.69	5.60*
3	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	4.43	0.54	4.11	0.80	4.26	0.71	4.04*
4	ผู้บริหารมีการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเองแก่บุคลากร English Program เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เป็นต้น	4.50	0.55	4.15	0.68	4.31	0.65	4.74*
5	ผู้บริหารส่งเสริมการนิเทศภายในสถานศึกษาร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและชาวต่างชาติในการจัดการเรียนการสอน	4.56	0.54	4.09	0.78	4.31	0.72	5.83*

ตารางที่ 4.2.21 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการพัฒนาบุคลากร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>								
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีผู้นิเทศจากองค์กรภายนอกเข้ามาติดตามผลการจัดการเรียนการสอนทั้งของบุคลากรชาวไทยและชาวต่างชาติอย่างสม่ำเสมอ	4.54	0.56	4.07	0.79	4.29	0.73	5.70*
7	ผู้บริหารมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพของบุคลากรในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง	4.80	0.44	4.24	0.72	4.50	0.66	8.02*
8	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.84	0.41	4.19	0.72	4.50	0.68	9.47*
9	ผู้บริหารมีการแจ้ง/รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบหลังจากการประเมินในแต่ละครั้ง	4.80	0.47	4.11	0.69	4.43	0.69	9.88*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.63	0.42	4.13	0.62	4.36	0.59	8.02*

\* P < .05



จากตารางที่ 4.2.21 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการพัฒนาบุคลากร

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_1 = 4.36$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพของบุคลากรในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.50$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการแจ้ง/รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบหลังจากการประเมินในแต่ละครั้ง ( $\bar{X}_1 = 4.43$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.26$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.63$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_1 = 4.84$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพของบุคลากรในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่องและผู้บริหารมีการแจ้ง/รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบหลังจากการประเมินในแต่ละครั้ง ( $\bar{X}_1 = 4.80$ ) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.43$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_2 = 4.13$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพของบุคลากรในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_2 = 4.24$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}_2 = 4.19$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมให้มีผู้นิเทศจากองค์กรภายนอกเข้ามาติดตามผลการจัดการเรียนการสอน ทั้งของบุคลากรชาวไทยและชาวต่างชาติอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 4.07$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่คาดหวังตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 9 ข้อ พบว่า จำนวน 8 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับแตกต่างกันทั้ง

สองกลุ่ม นั่นก็คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของครู ยกเว้นข้อ 3 คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูด้านการพัฒนาบุคลากรของคุณลักษณะที่คาดหวัง พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อสังเกต พบว่า ข้อ 9 คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารมีการแจ้ง/รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบหลังจากการประเมินในแต่ละครั้ง มีความแตกต่างกันมากที่สุด

ตารางที่ 4.2.22 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสร้างแรงจูงใจ</b>								
1	ผู้บริหารจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	4.80	0.45	4.22	0.71	4.49	0.67	8.40*
2	ผู้บริหารให้รางวัล/สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรที่สร้างผลงานวิชาการใน การปฏิบัติงานของโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง	4.78	0.43	4.21	0.65	4.47	0.63	8.84*
3	ผู้บริหารมีการประกาศเกียรติคุณ และยกย่องชมเชยบุคลากรโครงการ English Program ที่มีผลงานดีเด่นและเป็นตัวอย่างใน การปฏิบัติตน	4.80	0.44	4.10	0.75	4.42	0.72	9.77*

ตารางที่ 4.2.22 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t	
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)			
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.		
<b>การสร้างแรงจูงใจ</b>									
4	ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากร ได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆตาม ความต้องการเช่น การจัดสรร เงินทุนสนับสนุนด้าน ภาษาอังกฤษและ ICT	4.80	0.47	4.12	0.84	4.43	0.77	8.56*	
5	ผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการ และ ระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่า รักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่าย ในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่ บุคลากรในโครงการ English Program ได้อย่างเหมาะสม	4.77	0.49	4.28	0.71	4.51	0.66	6.93*	
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.79	0.43	4.19	0.64	4.47	0.63	9.46*	

\* P < .05

จากตารางที่ 4.2.22 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้างแรงจูงใจ

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงจูงใจ อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_t = 4.47$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการจัดสวัสดิการ และระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}_t = 4.51$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการจ่ายค่าตอบแทน

ให้แก่บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม ( $\bar{X}_1 = 4.49$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยบุคลากรโครงการ English Program ที่มีผลงานดีเด่นและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.42$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงจูงใจ อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.79$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม ผู้บริหารมีการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยบุคลากรโครงการ English Program ที่มีผลงานดีเด่นและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตน และ ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆตามความต้องการเช่น การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนด้านภาษาอังกฤษและ ICT มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.80$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในการให้รางวัล/สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรที่สร้างผลงานวิชาการในการปฏิบัติงานของโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}_1 = 4.78$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารในการจัดสวัสดิการและระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.77$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงจูงใจ อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก ( $\bar{X}_2 = 4.19$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการจัดสวัสดิการและระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_2 = 4.28$ ) รองลงมา เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม ( $\bar{X}_2 = 4.22$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารในการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยบุคลากรโครงการ English Program ที่มีผลงานดีเด่นและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 4.10$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่คาดหวัง ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการสร้างแรงจูงใจ ทั้ง 5 ข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากกลุ่มครู

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูด้านการสร้างแรงจูงใจของคุณลักษณะที่คาดหวัง พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.05 ข้อสังเกต พบว่า ข้อ 3 คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารมีการประกาศเกียรติคุณและยกย่อง ชมเชยบุคลากรโครงการ English Program ที่มีผลงานดีเด่นและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตน มีความแตกต่างกันมากที่สุด

ตารางที่ 4.2.23 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสื่อสาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร ( $n_1 = 132$ )		ครู ( $n_2 = 154$ )		รวม ( $n_t = 286$ )		t
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสื่อสาร</b>								
1	ผู้บริหารมีทักษะความสามารถด้านการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้กับบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program	4.86	0.43	4.53	0.66	4.68	0.59	5.08*
2	ผู้บริหารนำความรู้ ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในโครงการ English Program อยู่เสมอ	4.81	0.47	4.51	0.71	4.65	0.62	4.26*
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์	4.83	0.43	4.56	0.67	4.69	0.59	4.20*
4	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ	4.87	0.40	4.60	0.63	4.72	0.55	4.45*

ตารางที่ 4.2.23 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสื่อสาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

ข้อ	รายการคุณลักษณะที่คาดหวัง	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		(n <sub>1</sub> = 132)		(n <sub>2</sub> = 154)		(n <sub>t</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	$\bar{X}_t$	S.D.	
<b>การสื่อสาร</b>								
5	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ	4.86	0.41	4.59	0.62	4.71	0.55	4.30*
6	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	4.69	0.54	4.31	0.75	4.49	0.68	4.95*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.82	0.41	4.52	0.59	4.66	0.53	5.12*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.2.23 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสื่อสาร

เมื่อพิจารณาโดยรวม ผู้บริหารและครู พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_t = 4.66$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_t = 4.72$ ) รองลงมา คุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ ( $\bar{X}_t = 4.71$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารในการเผยแพร่



ประชาสัมพันธข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.49$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.82$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการเป็นผู้ประสานงานที่ีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_1 = 4.87$ ) รองลงมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีทักษะความสามารถด้านการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program และผู้บริหารในการเป็นผู้ประสานงานที่ีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ ( $\bar{X}_1 = 4.86$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารในการเผยแพร่ประชาสัมพันธข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_1 = 4.69$ )

ส่วนในกลุ่มของครูให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด ( $\bar{X}_2 = 4.52$ ) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารในการเป็นผู้ประสานงานที่ีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}_2 = 4.60$ ) รองลงมา คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ ( $\bar{X}_2 = 4.59$ ) และคุณลักษณะของผู้บริหารในการเผยแพร่ประชาสัมพันธข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}_2 = 4.31$ )

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่คาดหวัง ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการสื่อสาร ทั้ง 6 ข้อ พบว่า จำนวน 1 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่แตกต่างกันทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ข้อ 6 คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากกลุ่มครู ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสื่อสารของคุณลักษณะที่คาดหวัง พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความ**  
**คิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวัง**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู แสดงตารางเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม และตามรายด้าน ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3.1 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวังทั้ง 10 ด้าน

รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
	(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
	$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
1. การสร้างบรรยากาศองค์การ	4.08	0.66	4.46	0.63	12.16*
2. การสร้างทีมงาน	4.08	0.73	4.40	0.65	11.43*
3. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.24	0.62	4.54	0.59	9.95*
4. การตัดสินใจ	4.29	0.55	4.59	0.52	11.69*
5. การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน	3.84	0.66	4.33	0.59	15.26*
6. การสรรหาและการคัดเลือก	3.99	0.61	4.40	0.59	13.20*
7. การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล	3.89	0.73	4.38	0.60	13.54*
8. การพัฒนาบุคลากร	3.90	0.69	4.36	0.59	14.89*
9. การสร้างแรงจูงใจ	3.94	0.74	4.46	0.63	13.59*
10. การสื่อสาร	4.35	0.61	4.66	0.53	9.91*
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.06</b>	<b>0.57</b>	<b>4.46</b>	<b>0.52</b>	<b>15.64*</b>

\* P < .05

จากตารางที่ 4.3.1 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพลักษณ์ที่เป็นจริงและที่คาดหวัง ทั้ง 10 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวัง ทั้ง 10 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่าทุกด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.3.2 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การสร้างบรรยากาศองค์การ</b>						
1	ผู้บริหารมีการนำเสนอ /แสดงแนวคิด/ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายต่อโครงการ English Program	4.10	0.79	4.43	0.72	7.37*
2	ผู้บริหารมีการสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากร ในสถานศึกษาเกี่ยวกับโครงการ English Program	4.10	0.75	4.46	0.75	8.03*
3	ผู้บริหารจัดวางบุคลากรที่รับผิดชอบงานในแต่ละด้าน ได้อย่างเหมาะสม	3.93	0.85	4.47	0.69	11.18*
4	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program	4.35	0.71	4.56	0.65	5.75*
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดสถานที่ บรรยากาศ ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติอย่างเหมาะสม	4.03	0.79	4.37	0.78	8.20*

ตารางที่ 4.3.2 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การสร้างบรรยากาศองค์การ</b>						
6	ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความสนใจในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.97	0.91	4.45	0.74	10.46*
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.08	0.66	4.46	0.63	12.16*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.3.2 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การของผู้บริหาร โรงเรียนใน โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การของผู้บริหาร โรงเรียนใน โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.3.3 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้างทีมงาน

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การสร้างทีมงาน</b>						
1	ผู้บริหารมีการส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการทำงานระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการ English Program	4.07	0.85	4.47	0.66	9.67*
2	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติ	3.89	0.94	4.35	0.79	10.94*
3	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้เกิดการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบในโครงการ English Program และผู้เกี่ยวข้อง	4.02	0.87	4.40	0.77	9.02*
4	ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program	3.90	0.88	4.21	0.87	8.20*
5	ผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program	4.31	0.80	4.51	0.70	5.59*
6	ผู้บริหารเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์การ สู่จิตสำนึกของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน	4.28	0.78	4.49	0.75	5.47*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.08	0.73	4.40	0.65	11.43*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.3.3 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.3.4 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง</b>						
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขและบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา	4.16	0.77	4.52	0.68	8.45*
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาด้วยสันติวิธี	4.20	0.77	4.55	0.64	8.36*
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program	4.30	0.70	4.52	0.65	6.00*
4	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเข้าใจบุคลากรโดยเฉพาะความแตกต่างของบุคลากรทางเชื้อชาติ	4.27	0.63	4.51	0.62	7.50*



ตารางที่ 4.3.4 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง</b>						
5	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน โครงการ English Program	4.27	0.73	4.59	0.57	8.66*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.24	0.62	4.54	0.59	9.95*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.3.4 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.3.5 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการตัดสินใจ

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การตัดสินใจ</b>						
1	ผู้บริหารมีวิจาร์ณญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้อย่างมีเหตุผล	4.44	0.63	4.66	0.56	7.07*
2	ผู้บริหารมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ	4.46	0.64	4.63	0.59	5.11*
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความกดดันหรือสถานการณ์คับขันได้อย่างเหมาะสม	4.42	0.64	4.62	0.62	5.64*
4	ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน/กิจกรรมต่างๆ	4.11	0.72	4.57	0.63	12.55*
5	ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจอย่างรอบคอบ	4.43	0.67	4.64	0.63	6.50*
6	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาร่วมตัดสินใจในการดำเนินงาน โครงการ English Program	3.86	0.88	4.40	0.69	13.32*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.29	0.55	4.59	0.52	11.69*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.3.5 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.3.6 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการวางแผนและการปรึกษาหารือร่วมกัน

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน</b>						
1	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาร่วมวางแผนการบริหารจัดการโครงการ English Program	3.83	0.85	4.40	0.71	13.56*
2	ผู้บริหารมีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกับผู้รับผิดชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program	4.02	0.79	4.44	0.70	10.86*
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด และร่วมสนับสนุนโครงการ English Program	3.45	0.94	3.92	0.88	10.03*
4	ผู้บริหารมีการรายงานผลการปฏิบัติงานภายในโครงการ English Program ต่อบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง	3.66	0.91	4.20	0.77	13.22*
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรครูในโครงการ English Program ร่วมกันประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา	3.90	0.79	4.37	0.68	11.04*

ตารางที่ 4.3.6 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการวางแผนและการปฎิภาหหารือร่วมกัน

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การวางแผนและการปฎิภาหหารือร่วมกัน</b>						
6	ผู้บริหารเตรียมความพร้อมบุคลากรในโครงการ English Program เพื่อเข้าสู่การรองรับการประเมินจากการประกันคุณภาพภายนอก สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.90	0.79	4.39	0.67	10.92*
7	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจ การศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ	4.15	0.64	4.61	0.56	12.32*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		3.84	0.66	4.33	0.59	15.26*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.3.6 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการวางแผนและการปฎิภาหหารือร่วมกันของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการวางแผนและการปฎิภาหหารือร่วมกันของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.3.7 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสรรหาและการคัดเลือก

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การสรรหาและการคัดเลือก</b>						
1	ผู้บริหารมีการดำเนินการสรรหาบุคลากรในโครงการ English Program จากสถาบันที่ได้รับรองมาตรฐานด้านการศึกษาเป็นหลัก	3.91	0.79	4.36	0.68	10.30*
2	ผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรในโครงการ English Program ที่มีความรู้ในด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเข้าร่วมโครงการอย่างเหมาะสม	3.93	0.74	4.37	0.69	10.85*
3	ผู้บริหารเน้นการสรรหาบุคลากรชาวไทยตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับโครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	3.84	0.82	4.32	0.72	10.72*
4	ผู้บริหารสรรหาบุคลากรต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษา อังกฤษเป็นภาษาแม่	4.24	0.70	4.51	0.61	7.15*
5	ผู้บริหารดำเนินการคัดเลือกบุคลากรในโครงการ English Program ตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การสอนเป็นหลักได้อย่างยุติธรรม	4.05	0.81	4.44	0.61	9.58*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		3.99	0.61	4.40	0.59	13.20*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.3.7 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.3.8 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล</b>						
1	ผู้บริหารมีการสอบถาม/สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.74	0.93	4.36	0.66	11.72*
2	ผู้บริหารให้ความสนใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี	3.59	0.92	4.27	0.68	12.87*
3	ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความภาคภูมิใจให้กับครูในการปฏิบัติงานภายใต้โครงการ English Program	3.90	0.92	4.37	0.69	10.14*
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดระบบการบังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมสนองตอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.95	0.76	4.41	0.69	11.81*



ตารางที่ 4.3.8 (ต่อ) ต่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังด้านการวิเคราะห์ความ ต้องการส่วนบุคคล

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล</b>						
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	4.07	0.76	4.44	0.72	9.80*
6	ผู้บริหารมีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่างๆของบุคลากร	4.11	0.77	4.42	0.66	8.21*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		3.89	0.73	4.38	0.60	13.54*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.3.8 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการวิเคราะห์ความ ต้องการส่วนบุคคล ของผู้บริหาร โรงเรียนใน โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการวิเคราะห์ความ ต้องการส่วนบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนใน โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูพบว่า ทุกข้อ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.3.9 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>						
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program เข้ารับการอบรม/สัมมนาที่หน่วยงานหรือสถาบันอื่นจัดขึ้นอย่างเหมาะสม	3.94	0.82	4.36	0.71	10.44*
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงาน โรงเรียนอื่น ๆ ที่เปิดสอนโครงการ English Program	3.85	0.84	4.33	0.69	10.79*
3	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	3.45	0.93	4.26	0.71	14.65*
4	ผู้บริหารมีการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเองแก่บุคลากร English Program เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เป็นต้น	3.91	0.83	4.31	0.65	10.62*
5	ผู้บริหารส่งเสริมการนิเทศภายในสถานศึกษา ร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและชาวต่างชาติ ในการจัดการเรียนการสอน	3.89	0.83	4.31	0.72	10.95*
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีผู้นิเทศจากองค์กรภายนอก เข้ามาติดตามผลการจัดการเรียนการสอนทั้งของบุคลากรชาวไทยและชาวต่างชาติอย่างสม่ำเสมอ	3.84	0.83	4.29	0.73	9.61*
7	ผู้บริหารมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพของบุคลากรในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง	4.12	0.78	4.50	0.66	9.49*

ตารางที่ 4.3.9 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>						
8	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.13	0.80	4.49	0.68	9.31*
9	ผู้บริหารมีการแจ้ง/รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบหลังจากการประเมินในแต่ละครั้ง	4.01	0.80	4.43	0.69	10.69*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		3.90	0.69	4.36	0.59	14.89*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.3.9 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.3.10 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การสร้างแรงจูงใจ</b>						
1	ผู้บริหารจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	3.99	0.77	4.49	0.67	12.54*
2	ผู้บริหารให้รางวัล/สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรที่สร้างผลงานวิชาการในการปฏิบัติงานของโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง	3.95	0.80	4.47	0.63	11.94*
3	ผู้บริหารมีการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยบุคลากรโครงการ English Program ที่มีผลงานดีเด่นและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน	3.92	0.83	4.42	0.72	10.50*
4	ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆตามความต้องการเช่น การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนด้านภาษาอังกฤษและ ICT	3.85	0.87	4.43	0.77	13.11*
5	ผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการ และระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program ได้อย่างเหมาะสม	4.00	0.85	4.51	0.66	11.19*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		3.94	0.74	4.46	0.63	13.59*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.3.10 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้างแรงจูงใจ ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.3.11 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสื่อสาร

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การสื่อสาร</b>						
1	ผู้บริหารมีทักษะความสามารถด้านการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ได้กับบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program	4.41	0.67	4.68	0.59	7.92*
2	ผู้บริหารนำความรู้ ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในโครงการ English Program อยู่เสมอ	4.24	0.73	4.65	0.62	10.36*
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์	4.44	0.65	4.69	0.59	7.17*
4	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ	4.46	0.72	4.72	0.55	6.87*

ตารางที่ 4.3.11 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสื่อสาร

ข้อ	รายการคุณลักษณะ	ที่เป็นจริง		ที่คาดหวัง		t
		(n <sub>1</sub> = 286)		(n <sub>2</sub> = 286)		
		$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
<b>การสื่อสาร</b>						
5	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากร ในโครงการ English Program กับบุคลากรนอก โครงการ	4.44	0.74	4.71	0.55	7.22*
6	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของ โครงการ English Program ให้บุคลากรภายใน สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	4.14	0.78	4.49	0.68	8.99*
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.35	0.61	4.66	0.53	9.91*

\* P < .05

จากตารางที่ 4.3.11 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ด้านการสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคูณลักษณะที่เป็นจริงกับคูณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

2. เพื่อเปรียบเทียบคูณลักษณะที่เป็นจริงและคูณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูปฏิบัติการสอนในโครงการ English Program ในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร รวมจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 330 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเลือกตอบ (Checklist) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถามและรับคืนทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS คำนวณหาค่าทางสถิติ และนำเสนอการวิเคราะห์ตารางประกอบการบรรยาย

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร และครู ในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 330 คน ได้รับคืน 290 ฉบับ

แบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ทางสถิติได้มีจำนวน 286 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.66 ของแบบสอบถามทั้งหมด จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 45 – 50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด และส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในโครงการ English Program 6 – 10 ปี

ครูผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด และส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในโครงการ English Program 2 – 5 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ตามกรอบที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถของผู้นำทางการศึกษาในการบริหารงานโรงเรียนตามคุณลักษณะผู้นำของ Sergiovanni (1984 : 15-16) นำมาผสมผสานกับแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษตามที่กำหนดไว้ ในด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนสองภาษา (อัญชลี เกษสุริยงค์, 2546 :23-24) ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 ประการ สำคัญดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศองค์กร
2. การสร้างทีมงาน
3. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
4. การตัดสินใจ
5. การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน
6. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
7. การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล
8. การพัฒนาบุคลากร
9. การสร้างแรงจูงใจ
10. การสื่อสาร

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ตั้งกีดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริง คุณลักษณะที่คาดหวังและผลการเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ทั้ง 10 ด้าน พบว่าโดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยด้านการตัดสินใจของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการตัดสินใจ และการสื่อสาร ส่วนกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการสื่อสาร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ทั้ง 10 ด้าน พบว่าโดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยด้านการสื่อสารของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการตัดสินใจ ส่วนกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการสื่อสาร

ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู รวมทั้ง 10 ด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริง คุณลักษณะที่คาดหวังและผลการเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในแต่ละด้านได้ดังนี้

## 1. ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่ากลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด กลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากในกลุ่มของครูส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด พิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่ากลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากกลุ่มครู

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร พบว่าคุณลักษณะผู้บริหารในการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program มีความแตกต่างกันมากที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมากที่สุด ดังนั้น สรุปผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหาร

โรงเรียน ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. ด้านการสร้างทีมงาน

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ทั้งกลุ่มกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ด้านการสร้างทีมงาน ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการทำงานระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการ English Program คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program และคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์การผู้จัดสำนักของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากในกลุ่มของครู ส่วนในด้านคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลางในกลุ่มของครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ในการพิจารณารายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์การ ผู้จัดสำนักของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนในกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด



เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ด้านการสร้างทีมงาน ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหาร และอยู่ในระดับที่คาดหวังมากกลุ่มครู

เมื่อพิจารณารายชื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการสร้างทีมงาน พบว่าคุณลักษณะผู้บริหาร มีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program มีความแตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมากที่สุด ส่วนด้านผู้บริหารมีการส่งเสริมการทํากิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติมีความแตกต่างกันมากที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมาก ดังนั้นสรุปผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างทีมงาน ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3. ด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อการพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับคุณลักษณะที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program และผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจบุคลากร โดยเฉพาะความแตกต่างทางเชื้อชาติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาด้วยสันติวิธี คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจบุคลากร โดยเฉพาะความแตกต่างทางเชื้อชาติ และคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานโครงการ English Program อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากกลุ่มครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม



เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงานโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงานโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดกลุ่มครู

เมื่อพิจารณารายชื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง พบว่าคุณลักษณะผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขและบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากร ในสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาด้วย สันติวิธีผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบ ได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการ ดำเนินโครงการ English Program และผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจบุคลากรโดยเฉพาะความแตกต่างของบุคลากรทางเชื้อชาติ มีความแตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับ ความคาดหวังมากที่สุด ส่วนด้านผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงานโครงการ English Program มีความแตกต่างกันมากที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมากที่สุด ดังนั้น สรุปผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4. ด้านการตัดสินใจ

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในการพิจารณารายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนในกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ และผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ ภายใต้อิทธิพลกดดันหรือสถานการณ์คับขัน ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจ ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้อย่างมีเหตุผล คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร มีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความกดดันหรือสถานการณ์คับขันได้อย่างเหมาะสม และคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจอย่างรอบคอบ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดกลุ่มครู ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก เช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้อย่างมีเหตุผล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้อย่างมีเหตุผล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจ ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดกลุ่มครู

เมื่อพิจารณารายชื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการตัดสินใจ พบว่าคุณลักษณะผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้อย่างมีเหตุผล ผู้บริหารมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความกดดันหรือสถานการณ์คับขันได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน/กิจกรรมต่างๆ และผู้บริหารมีการพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีความแตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก และมีระดับความคาดหวังมากที่สุด ส่วนด้านผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานโครงการ English Program มีความแตกต่างกันมากที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมาก ดังนั้น สรุปผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการตัดสินใจ ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 5. ด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิดและร่วมสนับสนุนโครงการ English Program และคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการรายงานผลการปฏิบัติงานภายในโครงการ English Program ต่อบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลางกลุ่มครูส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกันกับผู้รับผิดชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนในกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากกลุ่มครู

เมื่อพิจารณารายข้อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามามีส่วนร่วมวางแผนการบริหารจัดการ โครงการ English Program มีความแตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก และมีระดับความคาดหวังมากที่สุด ส่วนด้านผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจ การศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีความแตกต่างกันมากที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมากที่สุด ดังนั้น สรุปผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 6. ด้านการสรรหาและการคัดเลือก

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ด้านการสรรหา และการคัดเลือก ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า ทุกข้อของคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ทั้งสองกลุ่ม อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากทั้งของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับคุณลักษณะที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรชาวต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ด้านการสรรหา และการคัดเลือก ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มครู



เมื่อพิจารณารายข้อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการสรรหาและการคัดเลือก พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสรรหาบุคลากรต่างชาติ โดยเน้นผู้ใช้ภาษา อังกฤษเป็นภาษาแม่ มีความแตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมากที่สุด ส่วนด้านผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรในโครงการ English Program ที่มีความรู้ในด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเข้าร่วมโครงการอย่างเหมาะสม มีความแตกต่างกันมากที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมาก ดังนั้น สรุปผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ทุกข้อ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 7. การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการสอบถาม/สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารให้ความใส่ใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลางกลุ่มครู ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการสอบถาม / สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดกลุ่มครู

เมื่อพิจารณารายชื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะผู้บริหารให้ความสนใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี มีความแตกต่างกันมากที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมาก ดังนั้นสรุปผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 8. ด้านการพัฒนาบุคลากร

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพครูในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพครูในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาบุคลากร ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลางในกลุ่มของครู ส่วนคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพครูในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง และคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดกลุ่มครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม



เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนในกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการสอบถาม / สืบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อมูลคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาบุคลากร ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ อยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มครู

เมื่อพิจารณารายข้อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่าคุณลักษณะผู้บริหารมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพครูในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง มีความแตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมากที่สุด ส่วนด้านผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีความแตกต่างกันมากที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก และมีระดับความคาดหวังมาก ดังนั้น สรุปผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 9. ด้านการสร้างแรงจูงใจ

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการ และระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับ

คุณลักษณะที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการ และระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงจูงใจ ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ตามความต้องการ เช่น การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนด้านภาษาอังกฤษและ ICT อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลางกลุ่มครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการ และระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม ผู้บริหารมีการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยบุคลากรโครงการ English Program ที่มีผลงานดีเด่นและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตน และผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ตามความต้องการ เช่น การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนด้านภาษาอังกฤษและ ICT มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนในกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการ และระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงจูงใจ ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากกลุ่มครู

เมื่อพิจารณารายชื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่าคุณลักษณะผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการ และระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program ได้อย่างเหมาะสม มีความแตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมากที่สุด ส่วนด้านผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆตามความต้องการเช่น

การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนด้านภาษาอังกฤษและ ICT มีความแตกต่างกันมากที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมาก ดังนั้น สรุปผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 10. ด้านการสื่อสาร

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่เป็นจริงโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหาร ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก โดยผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ และผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร ด้านการสื่อสาร ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีทักษะความสามารถด้านการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้กับบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ และคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากกว่ากลุ่มครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับที่เป็นจริงมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณาข้อมูล คุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ให้ข้อมูลว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก โดยผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ด้านการสื่อสาร ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดของกลุ่มผู้บริหารและอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดกลุ่มครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณารายชื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ด้านการสื่อสาร พบว่าคุณลักษณะผู้บริหารผู้บริหารมีทักษะความสามารถด้านการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ได้กับบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ มีความแตกต่างกัน และผู้บริหารนำความรู้ ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในโครงการ English Program อยู่เสมอ นั้นมีความแตกต่างกันมากที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีระดับความคาดหวังมากที่สุด ดังนั้น สรุปผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสื่อสาร ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยภาพรวม พบว่า มีคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารมีความแตกต่างกัน ผลการวิจัยเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยส่วนใหญ่ครูมีความคาดหวังมากกว่าผู้บริหาร ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติย่อมคาดหวังจากสิ่งที่ตนเองจะได้รับจากผู้บังคับบัญชามากกว่าที่เป็นจริง เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บริหารเกิดแรงจูงใจในการบังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2546) ที่กล่าวว่า คนคือกลไกสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาทุกด้านตามความสามารถของคนสิ่งหนึ่งที่ต้องการก็คือคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้ผู้นำที่จะนำพาองค์กรและความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถจากการทำงานให้ผลเกิดสูงสุดตามต้องการได้ และสมภพ โรจนพันธ์ และคณะ (2530) ที่ได้เสนอว่า คุณลักษณะผู้นำคือสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในตัวของผู้นำหรือผู้บริหารเอง อาจมีมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และคุณสมบัติต่าง ๆ ตามความชำนาญ โดยเฉพาะ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้ผลดีเยี่ยมโดยบังเอิญหรือโดยตั้งใจ

2. ผลการศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวัง ของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ในแต่ละด้านพบว่า

### 2.1 ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวังโดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับที่ Shane และ Yarch (1957) ได้กล่าวว่าถึงคุณลักษณะผู้บริหารที่ดีและเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทุกคนจะต้องมีไว้หลายด้านด้วยกัน แต่ด้านหนึ่งที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ผู้บริหารจะขาดมิได้ นั่นก็คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน และงานวิจัยของ Stogdill (1974) ที่ได้กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำมีทั้งคุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน และคุณลักษณะทางสังคม นั่นหมายความว่าผู้นำเป็นผู้ส่งผ่าน นำเอาทรัพยากรที่มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นในการทำงานสามารถร่วมงานกับคนอื่นได้อย่างดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานเพื่อก่อพลังที่เข้มแข็งจากผู้ร่วมงานทุกคนผลักดันองค์การมาสู่ความสำเร็จนั้นจึงได้ ดังนั้น การสร้างบรรยากาศองค์การ จึง



เปรียบเสมือนการรู้จักเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี การมีมนุษยสัมพันธ์ การทักทาย จะเป็นจุดกำเนิดของความรู้สึกและการแสดงออกถึงความสัมพันธ์ไมตรีที่เป็นมิตรเสมอมา การสร้างความเข้าใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน จะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน และงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ Halpin (1966 อ้างถึงใน ชำรงค์คีรี เจริญสุข , 2535) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศองค์การ คือ การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทางสังคมระหว่าง ผู้บริหารและครูโดยส่วนรวมได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีความแตกต่างกันในภาพรวมแล้ว จากผลการวิจัย พบอีกว่า ข้อที่ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุด และกลุ่มครูอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุด คือ คุณลักษณะผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองกับบุคลากรในโครงการ English Program แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในโครงการ English Program ซึ่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรให้มากยิ่งขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง อาจเนื่องมาจากบางครั้งความละเอียดหรือความใส่ใจของผู้บริหารอาจมีลดน้อยแตกต่างกันบ้าง ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์การ แต่ต้องรักษาระดับความเหมาะสมให้เป็นไปตามคุณลักษณะที่คาดหวัง ตามความต้องการของบุคลากรต่อไป ซึ่ง Sergiovanni (1984) กล่าวไว้ว่า การที่ครูมีความรู้สึกหรือการรับรู้ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน และเกิดความพึงพอใจต่อหน้าที่ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การนั้นก็คือ การสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การ นั่นก็แสดงว่าผู้บริหารให้ความใส่ใจและเล็งเห็นถึงความสำคัญของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับพัชรี ศรีจันทร์งาม (2537) กล่าวว่า การให้ความใส่ใจของผู้บริหารในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น มาจากพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย ส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การได้เป็นอย่างดี

นอกจากประเด็นดังกล่าวแล้ว ผลการวิจัยยังพบอีกว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังตามการรับรู้ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความแตกต่างกันทุกข้อ โดยคุณลักษณะที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่ม พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารในการจัดวางบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม มีความแตกต่างกันมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดนี้อาจเป็นเพราะ ถึงแม้ผู้บริหารมีการจัดวางบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสมแล้ว แต่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานอาจยังไม่รู้สึกถึงความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ และเมื่อได้ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาอันยาวนานก็รู้สึกเบื่อกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ จึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ข้อค้นพบดังกล่าวอาจนำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดของ Gibson (1973 อ้างถึง



ใน สมยศ นาวิการ,2520) ที่กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศองค์กร เป็นการจัดกลุ่มคุณลักษณะตามสภาพแวดล้อมของงาน ที่พนักงานผู้ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ รับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพราะการสร้างบรรยากาศองค์กรจะเป็นการสร้างแรงกดดันที่สำคัญต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ

ในส่วนของคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ยังพบอีกว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน นั่นก็คือ กลุ่มของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดทุกข้อ และกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกันทุกข้อ นอกจากนี้ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันทุกข้อเช่นกัน ดังนั้น ข้อสังเกตที่พบจากงานวิจัยในข้อคิดเห็นที่มีความแตกต่างกันของคุณลักษณะที่คาดหวัง คือ คุณลักษณะของผู้บริหารในการสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับ โครงการ English Program มีความแตกต่างกันมากที่สุด อาจเป็นเพราะ การสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ถ้าบุคลากรขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงานภายในอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานก็จะขาดประสิทธิภาพ ฉะนั้น การวางแผนงานในองค์กรก็จะเป็นการสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) กล่าวว่า การบริหารและการวางแผนทรัพยากรบุคคล นับว่าเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่ง ในด้านการใช้กำลังคนสำหรับการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

## 2.2 การสร้างทีมงาน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมมีความแตกต่างกัน ซึ่ง วินัย พัฒนรัฐ (2523) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาของไทยมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานของผู้บริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการทำงานแบบเป็นทีม เพราะการทำงานแบบเป็นทีมต้องอาศัยผู้นำแบบเป็นกันเองและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างคล่องตัวและเสมอภาคเท่าเทียมกัน เพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ ฐิติภา คุปรัตน์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การที่จะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความไว้วางใจและสร้างบรรยากาศที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน แล้วค่อยดำเนินการเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นต่อไป ดังนั้น คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีคุณลักษณะในการเป็นผู้สร้างทีมงานที่เข้มแข็งกับบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่ง ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ(2545) กล่าวว่า การสร้างทีมงานเป็นการทำงานที่ผู้ร่วมงานมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการร่วมมือและประสานงานกัน จนบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรในที่สุด

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัย เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านการสร้างทีมงานของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูโดยภาพรวมมีความแตกต่างกันทุกเรื่องแล้ว ยังพบอีกว่า ข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากของกลุ่มครู คือ คุณลักษณะของผู้บริหารมีการส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการทำงานระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการ English Program คุณลักษณะของผู้บริหารมีการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติร่วมกันของกลุ่มงานในโครงการ English Program คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์การ สัจจัตถ์สำนักของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีการส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของหน่วยงานและให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานมีความรับผิดชอบในงานนั้นอย่างเต็มที่ แต่บุคลากรนั้นอาจจะมึนงงที่นอกเหนือจากการสอนมาก จนทำให้งานในส่วนที่เพิ่มเติมนั้นไม่สามารถปฏิบัติงานเพียงลำพังได้ ดังนั้นต้องอาศัยความร่วมมือกันภายในหน่วยงาน โดยการนำของตัวแทนกลุ่มหรือเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำที่ดี ที่จะเชื่อมความสัมพันธ์ในงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งนี้ จะเป็นการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง เพิ่มความสามัคคีในองค์การให้งานนั้นมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Smith (1974 อ้างถึงใน อภิวัฒน์ ภูไชยแสง, 2542) ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยความสามัคคีและความร่วมมือร่วมใจของครูด้วยกันในการส่งเสริมโรงเรียนของตนให้พัฒนามากขึ้น ดังคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากรชาวไทยและบุคลากรชาวต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลางของกลุ่มครู อาจเนื่องมาจากบุคลากรครูในโรงเรียนต้องการให้ผู้บริหารส่งเสริมความร่วมมือ หรือทำกิจกรรมกับกลุ่มงานมากขึ้นและให้เหมาะกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยกันเองมีมุมมองแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เกิดความหลากหลายของการสอนจนเกิดทักษะร่วมกัน ส่งผลให้เกิดทีมงานที่มีคุณภาพและเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ John และ Johnson (1996) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงาน คือการทำงานร่วมกันโดยสมาชิกในทีมต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นและการตัดสินใจร่วมกัน ทั้งนี้ สมาชิกในกลุ่มจะต้องรับผิดชอบผลงานของกลุ่มด้วยกัน

ในส่วนของคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ยังพบอีกว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน นั่นก็คือ กลุ่มของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดทุกข้อ และกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกันทุกข้อ นอกจากนี้ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันทุกข้อ ดังนั้น ข้อสังเกตที่พบจากงานวิจัยในข้อคิดเห็นที่มีความแตกต่างกันของ

คุณลักษณะที่คาดหวัง คือคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้นำการส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนตามปรัชญาขององค์กร ผู้จิตสำนึกของบุคลากรในโครงการ English Program โดยยึดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน มีความแตกต่างกันมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารยังต้องมีการปรับคุณลักษณะส่วนนี้ให้เป็นที่ไปตามความต้องการของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารจะมุ่งส่งเสริมผู้เรียนด้วยตนเองโดยตรงอาจเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากการบริหารงานภายในสถานศึกษามีมาก กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ อาจต้องอาศัยปรัชญาและหลักการบริหารที่ได้มีการมอบหมายให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดขององค์กรเป็นผู้ดูแลกิจการนักเรียนโดยตรงภายในสถานศึกษาเท่านั้น Drucker (1954) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหารก็คือผู้ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบการทำงานของผู้อื่นให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายได้เรียบร้อย ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามแผนงานให้สำเร็จลุล่วงได้ในที่สุด

### 2.3 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริง กับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม พบว่า มีความแตกต่าง เพราะความขัดแย้งคือจุดบกพร่องที่สำคัญมาก เมื่อเกิดขึ้นแล้วผลกระทบกับการปฏิบัติงานจะมีอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นภาพลักษณ์ของหน่วยงานกับผู้มาติดต่องานภายในหน่วยงานด้วยกันเองและหน่วยงานภายนอก ซึ่ง เสนาะ ดิยาวี (2544) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จาก การไม่ลงรอยกัน ซึ่งเกิดจากอารมณ์และเหตุผลจนนำไปสู่การบาดหมางระหว่างกลุ่มคนในที่สุด และความขัดแย้งนั้นจะนำมาสู่การทำลายหรือการสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของผู้บริหารนั่นเอง จากผลการวิจัยของ สุวิมล ว่องวานิช (2546) พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จะต้องเป็นผู้สร้างสรรค์งานวิชาชีพทั้งในการเป็นผู้ประกอบการ และเป็นผู้เสริมพลังอำนาจในองค์กร จะต้องมีความทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาในตำแหน่งครู เพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีเทคนิคกลยุทธ์และวิธีการจัดการกับบุคคล เพื่อจัดความขัดแย้งเหล่านั้นได้อย่างสันติวิธี ซึ่ง Sergiovanni (1984) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในองค์กร ไม่ว่าจะเกิดขึ้นด้วยเหตุใดก็ตาม แต่การทำกิจกรรมร่วมกัน จะสามารถยุติปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริงของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูในภาพรวม ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันทุกข้อ จากผลการวิจัย พบอีกว่า ข้อคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุดและกลุ่มครูอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก คือ คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาด้วยสันติวิธี คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนินโครงการ English Program คุณลักษณะ

ของผู้บริหารเป็นผู้มีความเข้าใจบุคลากร โดยเฉพาะความแตกต่างของบุคลากรทางเชื้อชาติ และคุณลักษณะของผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน โครงการ English Program แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการออกกฎระเบียบของโรงเรียนได้อย่างยุติธรรมและเด็ดขาด จนได้รับการยอมรับจากครูและพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบก่อนที่จะเข้ามายังสถานศึกษาแห่งนั้นอยู่แล้ว อนึ่ง การออกกฎนั้นครูและผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ที่สำคัญในด้านของผู้บริหารจะต้องยึดคุณธรรมเป็นหลักไม่โอนเอียงเพื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพราะการออกกฎระเบียบภายในสถานศึกษาไม่ใช่การสร้างกรอบควบคุมความประพฤติของครู แต่เป็นการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมาโดยความไม่เหมาะสม และการที่ครูจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษาก็ถือเป็นเรื่องดี เพราะผลที่ได้รับก็เกิดขึ้นกับตัวครูเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นรายุทธ โหมาศวิน (2546) ที่ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านทักษะการบริหารโดยรวม คือ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ได้อย่างมีระบบแบบแผนเพื่อสอดคล้องกับการปฏิบัติงานภายใน โรงเรียน อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานแต่ละด้านตามความเหมาะสม

ในส่วนของคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ยังพบอีกว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน นั่นก็คือ กลุ่มของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดทุกข้อ และกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกันทุกข้อ นอกจากนี้ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันทุกข้อ ดังนั้น ข้อสังเกตที่พบจากงานวิจัยในข้อคิดเห็นที่มีความแตกต่างกันของคุณลักษณะที่คาดหวัง คือคุณลักษณะของผู้บริหารมีความสามารถในการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมในการดำเนิน โครงการ English Program มีความแตกต่างกันมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการที่ผู้บริหารมีการออกกฎระเบียบได้อย่างเป็นธรรมจะเป็นการสร้างพลังอำนาจและความศรัทธาเชื่อถือกับบุคลากรภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกันกับในทางตรงกันข้าม ถ้าการบริหารงานมีช่องโหว่ที่ทำให้รู้สึกว่าเป็นธรรมในองค์กรลดน้อยลง ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานจะเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการควบคุมอำนาจบังคับในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นไปได้ยาก ดังที่ ประสิทธิ์ ทองอุ่นและคณะ (2542) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหาด้วยการใช้อำนาจบังคับ เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างฉาบฉวย และรวดเร็วในกรณีที่ต้องตัดสินใจทันที แต่อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามกระบวนการที่ถูกต้อง จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติการเพื่อปฏิบัติตามกฎแนวทางที่ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างยุติธรรม



## 2.4 การตัดสินใจ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และคุณลักษณะที่คาดหวังในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รักรธรรม (2534) กล่าวว่า แนวคิดของผู้บริหารที่ดี จะต้องสามารถตัดสินใจตกลงในทันทีกับเวลาที่ต้องการ เมื่อตกลงแล้วสั่งอย่างเด็ดขาด สั้นและชัดเจน ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียน มีการตัดสินใจตามสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และถ้าได้รับการพัฒนาจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง จะเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารและครูในเรื่องดังกล่าวมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เห็น ก็ถือว่า ผู้บริหารมีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่เหมาะสมตามคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่ง สุวรรณ หมั่นตาบุตร (2540) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของคุณลักษณะวิชาชีพผู้บริหารไว้ว่า ประสบการณ์ของผู้บริหารที่เกิดขึ้นจากปัญหาและสภาพการณ์ต่าง ๆ จากความเป็นจริง จะเป็นการสร้างความมั่นใจและการตัดสินใจที่ดีกับผู้บริหาร

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อพบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูในภาพรวม ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันทุกข้อ จากผลการวิจัย พบอีกว่า ข้อคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากที่สุด และกลุ่มครูอยู่ในระดับที่เป็นจริงมาก คือคุณลักษณะของผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจต่อสิ่งที่รับรู้อย่างมีเหตุผล คุณลักษณะของผู้บริหารมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความกดดันหรือสถานการณ์คับขันได้อย่างเหมาะสม และคุณลักษณะของผู้บริหารมีการพิจารณาถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจอย่างรอบคอบ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองเป็นอย่างมาก และมีบทบาทการเป็นผู้นำสูง อาจเนื่องมาจาก การบริหารงานและความรับผิดชอบภายในโรงเรียนเอกชน ถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นอย่างใดก็ตาม ผลเสียจะเกิดกับผู้บริหารหรือผู้จัดการของโรงเรียนมากกว่าการบริหารงานโรงเรียนในรูปแบบของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่าใช้จ่าย การลงทุนด้านต่าง ๆ หรือค่าเสียหายที่เกิดจากข้อผิดพลาดในเรื่องที่ไม่จำเป็น ฉะนั้น การบริหารงานที่ต้องอาศัยความเสี่ยงสูง จะต้องมีความรอบคอบและรัดกุมในด้านการตัดสินใจให้มาก ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537 อ้างถึงใน สุวรรณ หมั่นตาบุตร, 2540) ได้กล่าวถึง นักบริหารการศึกษาที่มีอาชีพจะต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีทักษะในด้านการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี ซึ่ง ผลงานการวิจัยของ Hutchins (1997) ด้านลักษณะของผู้นำโดยการใช้เครื่องมือวัดของปัจจัยการเป็นผู้นำและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษามากกว่า จะมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำมากกว่าบุคลากรครู



และคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ยังพบอีกว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน นั่นก็คือ กลุ่มของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดทุกข้อ และกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกันทุกข้อ นอกจากนี้ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มยังมีความแตกต่างกันทุกข้อ ดังนั้น ข้อสังเกตที่พบจากงานวิจัยในข้อคิดเห็นที่มีความแตกต่างกันของคุณลักษณะที่คาดหวัง คือ คุณลักษณะของผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน/กิจกรรมต่างๆมีความแตกต่างกันมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ สำหรับการดำเนินงานหรือทำกิจกรรมในโครงการได้ก็ตาม แต่ข้อมูลความคิดเห็นเหล่านั้นจะเป็นข้อกระตุ้นให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความต้องการหรือความพึงพอใจที่เป็นตัวชี้วัดในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารในการตัดสินใจให้มากยิ่งขึ้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคลากรทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจในทุกเรื่อง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและสถานการณ์ของการตัดสินใจเป็นสำคัญมากกว่า ดังที่ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ต้องอาศัยคณะทำงานเข้ามาตัดสินใจเสมอไป แต่ถ้ามีการตัดสินใจที่ได้จากสัญชาตญาณของตนเองทั้งในด้านประสิทธิภาพและใช้วิจารณญาณเป็นหลักมาพิจารณาจะเป็นข้อสนับสนุนการเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้น

## 2.5 การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน ซึ่ง เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) กล่าวว่า องค์กรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือร่วมกันของสมาชิก เพื่อใช้ในการตัดสินใจและควบคุมการทำงานร่วมกัน ในระบบการบริหารแบบเปิด ทั้งในรูปแบบคณะกรรมการ หรือกับกลุ่มผู้ปฏิบัติการทุกระดับ จะเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร แสดงถึงความรู้สึกความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานเหมือนเป็นเจ้าของกิจการร่วมกันมากขึ้น ดังนั้น การวางแผนและการปรึกษาหารือร่วมกัน ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหาร และยังเป็นคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารและครูด้วยกันเป็นอย่างยิ่ง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อพบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริง ของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูในภาพรวม ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันทุกข้อ จากผลการวิจัย พบอีกว่า ข้อคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและกลุ่มครูอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลาง คือ คุณลักษณะของผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกหรือสมาคมต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด และร่วมสนับสนุนโครงการ English Program และคุณลักษณะของผู้บริหารมีการรายงานผลการปฏิบัติงานภายในโครงการ English Program ต่อ

บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่า ในคุณลักษณะที่ปฏิบัติจริงนั้น ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานน้อยอยู่ ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับคุณลักษณะในเรื่องดังกล่าวมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังของบุคลากรในสถานศึกษาต่อไป ซึ่ง Beach (1985) กล่าวว่า การวางแผนและปรึกษาหารือร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ และมีผลกับการตัดสินใจของผู้บริหาร และกลุ่มบุคคลเหล่านั้น จะแสดงความคิดสติปัญญาและอารมณ์ความรู้สึกในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับกับสภาพการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ ปราณี พรรณวิเชียร (2538) ที่กล่าวว่า การวางแผนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานล่วงหน้า โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งในอดีตและปัจจุบันคู่อนาคตเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติของผู้ร่วมงานได้รับทราบ

ในส่วนของคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ยังพบอีกว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน นั่นก็คือ กลุ่มของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดทุกข้อ และกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกันทุกข้อ นอกจากนี้ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มยังมีความแตกต่างกันทุกข้อ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาร่วมวางแผนการบริหารจัดการโครงการ English Program คุณลักษณะของผู้บริหารมีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกันกับผู้รับผิดชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program คุณลักษณะของผู้บริหารมีการรายงานผลการปฏิบัติงานภายในโครงการ English Program ต่อบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างเปิดเผยและต่อเนื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรครูในโครงการ English Program ร่วมกันประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารเตรียมความพร้อมบุคลากรในโครงการ English Program เพื่อเข้าสู่การรองรับการประเมินจากการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และคุณลักษณะของผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนทางธุรกิจการศึกษาตามการดำเนินงานโครงการ English Program ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ แต่ที่น่าสนใจ และมีความแตกต่างกันมากที่สุดทั้งของกลุ่มผู้บริหารและครู คือ คุณลักษณะของผู้บริหารมีการวางแผนการเรียนการสอนร่วมกันกับผู้รับผิดชอบโครงการก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารอาจให้ความสำคัญในการวางแผนการเรียนการสอนไม่เป็นตามความต้องการที่บุคลากร ได้ให้ความคาดหวังไว้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจกับเรื่องดังกล่าวมากขึ้น

## 2.6 การสรรหาและการคัดเลือก

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน การสรรหาและการคัดเลือกของผู้บริหารถือว่ามีความสำคัญมาก เป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียนหรือจุดขายที่ธุรกิจการศึกษาพึงมี เพราะการที่จะได้ครูที่มีคุณภาพและมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานร่วมกันนั้น อย่างน้อยผู้สมัครจะต้องเกิดความพึงพอใจในสถานศึกษาแห่งนั้น ซึ่ง ฌ็อง-ฌัก เฆรมันท์ (2546) ที่กล่าวว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กร ผู้สมัครจะต้องให้ความสนใจและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรนั้น สำหรับการคัดเลือก ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยการคัดเลือกผู้สมัครตามความถนัดของผู้บริหาร เพื่อให้ได้บุคคลที่เห็นว่าเหมาะสมในตำแหน่งที่ต้องการมากที่สุด ดังนั้น การสรรหาและการคัดเลือกของผู้บริหารโรงเรียน ในการรับครูเข้ามาปฏิบัติงานนั้น ที่มีความแตกต่างกันอาจเนื่องมาจาก ภาพลักษณ์ของสถานศึกษา และคุณลักษณะผู้บริหารที่มีความชำนาญและประสบการณ์ทางการศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Marmon (2002) ที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารได้เป็นอย่างดีว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลนั้น ต้องมีหลักการวางแผนและการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลากร การสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อ คุณลักษณะที่เป็นจริงของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูด้านการสรรหาและการคัดเลือก พบว่า มีความแตกต่างกันทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องผู้บริหารมีการสรรหาบุคลากรในโครงการ English Program ที่มีความรู้ในด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเข้าร่วมโครงการอย่างเหมาะสม แตกต่างกันอย่างมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารควรเน้นเรื่องการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเข้าร่วมโครงการมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรตระหนักกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมโครงการด้วย ดังข้อค้นพบจาก ผลงานวิจัยของ รุณิดา น้อยสกุล (2549) พบว่า ครูชาวต่างชาติขาดทักษะและเทคนิคการสอนเป็นส่วนใหญ่และยังต้องการค่าตอบแทนกับสวัสดิการที่สูงอีกด้วย ส่วนครูอาจมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานมากกว่า เพราะเชื่อว่าถ้ามีบุคลากรครูที่มีความรู้ความสามารถทางด้านภาษาเข้าร่วมปฏิบัติงานก็จะทำในธุรกิจทางการศึกษาเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สาวิตรี กสินธร(2549) อนาคตภาพที่เป็นไปได้มากที่สุดของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ในปีพุทธศักราช 2559 และเป็นอนาคตที่พึงประสงค์ ด้านครูผู้สอน โรงเรียนให้ความสำคัญกับการคัดเลือกครูผู้สอนที่มีคุณภาพและมีความรู้ในสาขาวิชาที่สอนเป็นอันดับแรก

รองลงมาเป็นความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ และโรงเรียนมีการสรรหาครูชาวต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาต่างประเทศโดยตรงมีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น และทำงานร่วมกันกับครูชาวไทยได้ ส่งผลต่อการพัฒนาภาษาอังกฤษกับครูชาวไทยในการสื่อสารมากขึ้นด้วย

ในส่วนของคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ยังพบอีกว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน นั่นก็คือ กลุ่มของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดทุกข้อ และกลุ่มครรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกันทุกข้อ และมีความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันทุกข้อ ดังนั้น ข้อสังเกตที่พบจากงานวิจัยในข้อคิดเห็นที่มีความแตกต่างกันของคุณลักษณะที่คาดหวัง คือ คุณลักษณะของผู้บริหารเน้นการสรรหาบุคลากรชาวไทยตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับโครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีความแตกต่างกันมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความต้องการรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถานศึกษาตามคุณวุฒิและความสามารถทางภาษาสำหรับโครงการ English Program ตามคะแนนสอบ TOFEL IETS และ TOEIC ในเกณฑ์มาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดแต่ความเป็นจริงในปัจจุบัน ไม่สามารถสรรหาบุคคลได้ตามความต้องการของบุคลากรครูที่ให้ความคาดหวังกับผู้บริหาร แต่คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารจะเป็นข้อเตือนใจให้ผู้บริหารปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวมากยิ่งขึ้น ดังที่ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541) กล่าวว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรก็เพื่อจะรับสมัครบุคลากรเข้าทำงาน โดยการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครว่า ในลักษณะใด ต้องการคนมีความสามารถทั่วไปหรือความสามารถเฉพาะด้าน และจึงสมัครหรือแจ้งไปยังแหล่งที่มีบุคคลประเภทนี้อยู่เพื่อทำการคัดเลือกโดยอาศัยคุณลักษณะระหว่างตัวพยานกรณเป็นเครื่องตัดสินบุคคลเข้าทำงาน

## 2.7 การวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคลโดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน ซึ่งการวิเคราะห์ความต้องการของครูที่ผู้บริหารพึงมี จะสร้างความประทับใจให้กับครูเป็นอย่างมากในเรื่องของโอกาสความก้าวหน้าตามลำดับขั้นการปฏิบัติของครู นอกเหนือจากสวัสดิการและอัตราค่าตอบแทนรายเดือนแล้ว ผู้บริหารอาจมีรางวัลหรือผลประโยชน์อื่นที่มอบให้แก่ครูเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติและเป็นแบบอย่างที่ดีกับครูท่านอื่นต่อไป การที่ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งในด้านความมั่นคงและความต้องการในการดำเนินชีวิต ถือเป็นฐานการสร้างขวัญกำลังใจของครูและให้ครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น จุดเด่นในด้านนี้ ถือเป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารจะ



สร้างคนเก่งขึ้นมาในองค์กรอีกมากมาย ดังที่ สุวิมล ว่องวานิช (2542) กล่าวว่า ความต้องการมีหลายประเภท แต่ละประเภทมีระดับความต้องการต่างกัน ความต้องการของบุคลากร ได้แก่ ความต้องการการรับรู้ ความต้องการเชิงคุณลักษณะ ความต้องการเชิงปริมาณ และความต้องการในปัจจุบัน ส่วนความต้องการผู้บริหาร อาจเป็นด้านความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ความต้องการในการพัฒนาหลักสูตร ความต้องการเชิงวิเคราะห์ รวมทั้งความต้องการด้านผลลัพธ์ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการพัฒนาคุณลักษณะที่เป็นจริงในด้านนี้ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ความคาดหวังทั้งของผู้บริหารและบุคลากรครูเป็นจริงในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อ คุณลักษณะที่เป็นจริงของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า มีความแตกต่างกันทุกเรื่อง และจากผลการวิจัย ยังพบอีกว่า ข้อคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับที่เป็นจริงมากและกลุ่มครูอยู่ในระดับที่เป็นจริงปานกลาง คือ คุณลักษณะของผู้บริหารมีการสอบถาม/สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และคุณลักษณะของผู้บริหารให้ความใส่ใจกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในแต่ละปี แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารอาจไม่ค่อยได้มีการสอบถามหรือสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามที่ควรจะเป็น ประกอบกับในด้านการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนต่างๆ ที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันยังไม่มีการปรับให้ชัดเจนแต่อย่างใด อาจเนื่องมาจาก การบริหารงานในองค์กรยังไม่ได้มาตรฐานที่ชัดเจนทั้งรูปแบบของแผนการเลื่อนขั้นและการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่ต้องทำเป็นประจำทุกปี จากงานวิจัยหลายชิ้นของ Porter & Lawler (1965 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2541) พบว่า พนักงานให้ความสำคัญของความต้องการในระดับพื้นฐานมากกว่าผู้บริหาร ความต้องการความสำเร็จในชีวิตความก้าวหน้าของงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ยังสอดคล้องกับ Korman (1977) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีการสนองความต้องการไว้ว่า ความต้องการเกิดจากความพึงพอใจที่ได้รับในการทำงาน และเป็นความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงาน รวมไปถึงประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ของส่วนบุคคล

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจุบันครูมีความต้องการอัตราค่าตอบแทนที่สูง เพราะค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันที่เพิ่มมากขึ้นทุกปีกับภาวะเศรษฐกิจที่กำลังฝืดเคือง ฉะนั้น การที่มีการพิจารณาเรื่องนี้ซ้ำ ถือเป็นเรื่องที่น่าหนักใจทั้งสองฝ่าย และไม่ว่าการอนุมัติระดับผู้บริหารจะส่งผลมากน้อยเพียงใด แต่ความต้องการของครูก็ยังคงอยู่ในระดับที่คาดหวังที่จะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวมากขึ้น



ในส่วนของคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ยังพบอีกว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน นั่นก็คือ กลุ่มของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด และกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกันทุกข้อ และมีความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันทุกข้อ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหารมีการสอบถาม/สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้สร้างความภาคภูมิใจให้กับครูในการปฏิบัติงานภายใต้โครงการ English Program คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสามารถในการจัดระบบการบังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมสนองตอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคุณลักษณะของผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน และคุณลักษณะของผู้บริหารมีความเข้าใจและรับฟังปัญหาต่างๆ ของบุคลากรสำหรับประเด็นที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ เรื่องของคุณลักษณะผู้บริหารที่มีความสามารถในการจัดระบบการบังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมสนองตอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารยังมีการจัดระบบการบังคับบัญชาไม่เป็นที่พอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541) กล่าวว่า ความต้องการส่วนบุคคลเกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยมีปัจจัยด้านการจัดการภายในองค์กรเป็นตัวกำหนด ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างอาจมีตำแหน่งหน้าที่เด่นชัด งานบางอย่างไม่เด่นชัดในหน้าที่หรือไม่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่อยากปฏิบัติงานนั้น จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นสำคัญ

## 2.8 การพัฒนาบุคลากร

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรครู จะมีส่วนช่วยส่งเสริมความรู้ในด้านการจัดการศึกษาแล้วยังเป็นประโยชน์ที่เอื้อต่อการทำงานกับสถานศึกษามากยิ่งขึ้น ดังที่ สุนันทา เลานันท์ (2546) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการวางแผนอย่างมีเป้าหมายของผู้บริหาร ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ การฝึกอบรม และการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร ถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยตรง การพิจารณาในด้านนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้ส่งเสริมให้มีได้ตามความเหมาะสม

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูด้านการพัฒนาบุคลากร มีความแตกต่างกันทุกเรื่องแล้ว จากผลการวิจัย พบว่า ข้อคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลาง คือคุณลักษณะผู้บริหารที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการ English Program ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ แสดงว่าผู้บริหารอาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงเรื่องดังกล่าวมากนัก อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีข้อจำกัดในด้านการพัฒนาบุคลากร งบประมาณที่มีอยู่จำกัดของโรงเรียนบางแห่งไม่สามารถสนองต่อการพัฒนาบุคลากรได้มากมาย อีกทั้งช่วงระยะเวลาที่ครูถูกส่งไปพัฒนาอบรมนั้น ต้องมีบุคลากรที่สามารถทดแทนได้ เพราะการหยุดการสอนที่นานเกินไปจะเกิดผลเสียกับเด็ก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนันทากิมาธา (2538) ที่พบว่า การอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น แต่ปัญหาที่พบคือ เสียเวลาในการทำการสอน

นอกจากประเด็นดังกล่าว ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ทั้งสองกลุ่มยังมีข้อคิดเห็นที่แตกต่างในเรื่องของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและในอาชีพของบุคลากรในโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง และคุณลักษณะของผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดในกลุ่มของผู้บริหารและอยู่ในระดับมากของกลุ่มครู แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงตามการรับรู้ของผู้บริหารยังไม่เป็นไปตามความคิดเห็นของครู

ในส่วนของคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ยังพบอีกว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่ต่างกัน นั่นก็คือ กลุ่มของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดทุกข้อ และกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกันทุกข้อ แสดงให้เห็นว่า ทุกข้อเป็นสิ่งที่กลุ่มผู้บริหารต้องการที่จะพัฒนาให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิมและครูก็เช่นเดียวกัน มีความคาดหวังที่ต้องการจะได้รับจากผู้บริหารในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ว่า จะเป็นข้อกระตุ้นเตือนใจผู้บริหารให้ทำตามเป้าหมายเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคล และนโยบายขององค์กร เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาช่วยในการปฏิบัติงานได้ ถือว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่งกับบุคลากร และมีข้อสังเกต คือ คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการแจ้ง/รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบหลังจากการประเมินในแต่ละครั้ง มีความแตกต่างกันมากที่สุด แสดงว่าผู้บริหารอาจจะยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวมากนัก แต่เรื่องนี้ถือว่าสำคัญมากเพราะส่งผลต่อความต้องการและความพึงพอใจของบุคลากรในความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากหลักการพัฒนาบุคลากรที่ถูกต้องจะต้องมีการ

ประเมินผลหรือรายงานให้บุคลากรรับทราบเพื่อเป็นข้อปรับปรุงหรือการส่งเสริมให้รักษาสิ่งดีต่างๆ เหล่านี้ไว้ให้มากยิ่งขึ้นไป

## 2.9 การสร้างแรงจูงใจ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน ซึ่ง ราณี อธิชัยกุล (2544) กล่าวว่า แรงจูงใจเกิดจากความต้องการหรือความเต็มใจที่จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับ มาลี จุฑา (2544) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมความต้องการหรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดออกมาจากภายใน ดังนั้น ผู้บริหารสามารถรับรู้ได้ถึงความต้องการและพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อ พบว่าคุณลักษณะที่เป็นจริงของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีความแตกต่างกันทุกเรื่อง จากผลการวิจัย พบว่าข้อที่ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด และกลุ่มครูอยู่ในระดับมากที่สุด คุณลักษณะของผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ตามความต้องการ เช่น การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนด้านภาษาอังกฤษและ ICT แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารในข้อนี้ไม่เป็นไปตามความต้องการของบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวให้มากยิ่งขึ้น ตามสภาพการณ์ที่เหมาะสม

ในส่วนของคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ยังพบอีกว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน นั่นก็คือ กลุ่มของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุดทุกข้อ และกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากเช่นเดียวกันทุกข้อ ซึ่งความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันทุกข้อ และข้อที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยบุคลากร โครงการ English Program ที่มีผลงานดีเด่นและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารยังคำนึงถึงเรื่องดังกล่าวน้อยอยู่ อย่างไรก็ตามการสร้างแรงจูงใจแบบนี้ ถือเป็นแรงจูงใจภายนอกที่สำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน ดังที่ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541) ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจของบุคคลเป็นสิ่งกระตุ้นให้แต่ละคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกและภายใน ปัจจัยภายนอกได้แก่ ค่าจ้าง รางวัล การยกย่องในฐานะทางสังคม การเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่การงานและสังคมจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภาคภูมิใจและรับผิดชอบงานมากขึ้น ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ความรู้สึก ความเป็นอิสระ และความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น

## 2.10 การสื่อสาร

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสื่อสาร โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน ซึ่ง สมชาย เทพแสง (2549) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูป จะต้องเป็นผู้นำคุณภาพที่มีคุณลักษณะของผู้นำด้านการสื่อสาร กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพของการทำงาน การสื่อสารที่ดีที่สุด คือการพูดคุย ซึ่งแสดงความรู้สึกร่วมกัน อันเป็นบุคลิกภาพที่ดีต่อการบริหารและการจัดการ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีวาทศิลป์ดี จะประสบความสำเร็จในด้านการสื่อสารมากที่สุด เพราะปัจจุบันการแข่งขันกันระหว่างธุรกิจการศึกษามีมากขึ้น การที่ผู้บริหารมีความสามารถทางด้านภาษาในการติดต่อสื่อสารถือเป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคลากร นอกจากจะใช้ภาษาได้อย่างไม่เป็นทางการแล้ว การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการยังต้องให้ความสำคัญมากอีกเช่นกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จินตนา อะทะไชย (2544) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี และมากกว่า 11 ปี ขึ้นไป เห็นว่ามีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำด้านการสื่อสารมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6 -10 ปี ในการนี้เอง ผู้บริหารที่มีทักษะการสื่อสารมาก จะเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานด้านศึกษามากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายชื่อ พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านการสื่อสาร มีความแตกต่างกันทุกเรื่อง จากผลการวิจัย ยังพบว่าข้อที่ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด และกลุ่มครูอยู่ในระดับมาก คือ คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีทักษะความสามารถด้านการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ได้กับบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ และคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารในข้อนี้ ไม่เป็นไปตามความต้องการของครู ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่ปฏิบัติจริงในเรื่องดังกล่าวให้มากยิ่งขึ้น เพราะการสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญในการติดต่อประสานงานทั้งบุคลากรชาวไทยและชาวต่างชาติในโครงการ English Program ดังที่ วิจิตร วรุตบางกูร (2525) กล่าวว่า การสื่อสารที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง ตรงกับความเป็จริง ข้อความถ้อยคำต่าง ๆ สุภาพ มีหลักฐานน่าเชื่อถือ และส่งผลต่อบุคลากรภายในองค์กรให้เข้าใจในสารนั้น ๆ ได้ ดังนั้น ถ้าผู้บริหารมีความรับผิดชอบงานในหลายๆ ด้านมากขึ้น เวลาในการติดต่อสื่อสารกันกับบุคลากรภายในก็มีน้อย อีกทั้งสถานการณ์ที่



เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เช่นเดียวกับบุคลากรครูยังต้องเป็นผู้ใฝ่คว้าเรื่องราวรอบตัวได้ด้วยเช่นกัน จึงจะนำมาซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี

ในส่วนของคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร ยังพบอีกว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน นั่นก็คือ กลุ่มของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมากที่สุด และกลุ่มครรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่คาดหวังมาก นอกจากนี้ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันทุกข้อ โดยข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้น ก็คือ คุณลักษณะของผู้บริหารมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีความคาดหวังที่ต้องการจะปรับปรุงในเรื่องของการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ดีแก่บุคลากรเพิ่มขึ้น ส่วนครูก็หวังว่าผู้บริหารจะมีรูปแบบการพัฒนาเพื่อให้องค์กรมีการสื่อสารที่ชัดเจนมากขึ้น อาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ กันออกไป อาทิเช่น การประชุม การมีที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในการทำงาน หรือการออกวารสารในองค์กร เป็นต้น ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541) กล่าวว่า วิธีการสื่อสารในการบริหารงานบุคคลมีหลายลักษณะที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารอย่างสมบูรณ์ที่สุด เช่น การออกวารสารหรือข่าวสารในองค์กร เป็นสื่อในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มหรือสนับสนุนค่าใช้จ่ายทั้งหมดเพราะวารสารเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับองค์กร ส่วนเนื้อหาควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม อาจเป็นเกร็ดความรู้จากการทำงานหรือการแสดงความคิดเห็นด้านต่าง ๆ

คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่คาดหวัง ทั้ง 10 ด้าน ถือว่ามีความสำคัญมากต่อผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนนำคุณลักษณะที่เป็นจริงไปศึกษา พิจารณาถึงคุณสมบัติที่ผู้บริหารเป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน จะทราบถึงทักษะของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ที่ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในด้านต่างๆ และสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ตามความต้องการของครูและผู้บริหารด้วยกันในระดับที่อยู่บนความพอดี จะสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นต่อไป

คุณลักษณะของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่เกิดจากพฤติกรรมการแสดงออกมาประจักษ์กับสายตาครูและผู้ร่วมปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความเป็นจริง คุณลักษณะของผู้บริหารจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อบุคลากรในสถานศึกษาที่มีต่อผู้บริหารในด้านการปฏิบัติหน้าที่ มีความเป็นผู้นำ และเป็นนักการบริหารการศึกษา ได้เป็นอย่างดี ดังที่ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ได้กล่าวถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไว้ว่าผู้บริหารที่ดีต้องมีความรู้ความสามารถในงาน มีความความรับผิดชอบต่อหน้าที่และมีการประสานงานที่ดี มีภาวะความเป็นผู้นำ มีการ



บริหารจัดการวางแผน มีทักษะความชำนาญในการอบรมพัฒนาบุคลากร และมีความเป็นนักพัฒนา  
นักบริหาร เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย พบว่าใน ด้านการตัดสินใจ ครูมีความคาดหวังให้ผู้บริหารโรงเรียน  
มีวิจรรย์ในการตัดสินใจที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรปรับปรุงคุณลักษณะที่เป็นจริงให้เป็นไปตาม  
ความคาดหวังของครู และเปิดโอกาสให้บุคลากรครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพิ่มมา  
ยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจกับครูและเกิดแรงกระตุ้นให้ผู้บริหารได้มีมุมมองที่  
หลากหลายจากความคิดเห็นเหล่านั้น และเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่มี  
ทั้งผู้บริหารและครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสมือนเป็นเจ้าของโรงเรียนเหล่านั้นร่วมกัน และ  
ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

2. จากผลการวิจัยในด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ครูมีความคาดหวังให้ผู้บริหาร  
โรงเรียนมีการออกกฎระเบียบอย่างเป็นทางการในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้  
อย่างสันติวิธี ดังนั้น ผู้บริหารควรเน้นและมีการส่งเสริมเกี่ยวกับการทำกิจกรรมร่วมกันในด้าน  
คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู เพื่อประสาน  
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง ทำให้เกิด  
ความเสมอภาคเท่าเทียมกันกับผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคนใน โครงการ English Program และจะนำมาสู่  
ความสงบสุขภายในองค์กรได้ในที่สุด

3. จากผลการวิจัยในด้านการสื่อสาร พบว่า ครูให้ความสำคัญและมีความคาดหวังกับ  
ผู้บริหารด้านการสื่อสารในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาอย่างมาก ดังนั้น ด้านการสื่อสาร  
ในโครงการ English Program ผู้บริหารควรมีการรับฟังความคิดเห็นของครู ยอมรับข้อบกพร่องและ  
พร้อมที่ปรับปรุงให้เป็นผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ นำความรู้ข่าวสารมาแลกเปลี่ยนกับบุคลากรใน  
โครงการหรือทำการประชุมปรึกษาร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรภายในได้รับทราบและ  
ประชาสัมพันธ์กับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ให้ได้รับรู้อย่างทันเหตุการณ์ สามารถประสานงานแทนได้  
อย่างคล่องตัวและรวดเร็วในการสื่อสารกับงานภายนอกสถานศึกษา กระตุ้นการตื่นตัวของผู้บริหาร  
และครูเป็นอย่างมากสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจการศึกษาในปัจจุบัน องค์กรจะมีการล้ำหน้าอย่าง  
รวดเร็วและสามารถทำให้บุคลากรภายในมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

4. จากผลการวิจัยในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การในรูปแบบของการประสานงานที่ดี สร้างความสมัครสมานสามัคคี เพื่อให้องค์การมีการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง ดังนั้น ควรมีนโยบายส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประชุมร่วมกันในหน่วยงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในโครงการ English Program ให้มีความน่าสนใจกับผู้เรียนมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านสื่อของการเรียนการสอน อุปกรณ์เสริมทักษะของการเรียนรู้ รวมไปถึงบุคลากรผู้สอนในโครงการ English Program ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านภาษาทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ มีมาตรฐานการคัดเลือกที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เรียนเกิดการตอบรับและอยากเข้ามาเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ฉะนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ทั้งในด้านของอาคารสถานที่ ห้องเรียน และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมน่าเรียนรู้มากยิ่งขึ้น และสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารไม่ควรจะละเลย ก็คือบุคลากรภายในสถานศึกษา ที่ต้องการขวัญและกำลังใจและต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยในการส่งเสริมที่มีคุณลักษณะที่ดีต่อผู้บริหาร โรงเรียนแต่ละระดับ ตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน ในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อครูในคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ(Leadership). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร :บี.เค.อินเตอร์พริ้นท์, 2539.

กิติ ตย์คณานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เซชจู้การพิมพ์, 2536.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. ศึกษิตแห่งทศวรรษที่ 21 แนวคิดการปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ส. เอเชีย เพลส, 2539.

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน,สำนักงาน. การจัดองค์การและบริหารจัดการศึกษาเอกชน.

กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, 2538.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. แนวทางดำเนินงาน โรงเรียนสองภาษา. (ร่าง) (เอกสาร  
อัดสำเนา), 2547.

คณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.สำนักงานบริหาร. ทำเนียบโรงเรียนเอกชนเปิดสอน

โครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ.

สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2546.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาการเรียนการสอน

สอนโครงการโรงเรียนสองภาษาฉบับย่อ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพัฒนานวัตกรรมการ

จัดการศึกษา. (อัดสำเนา), 2546.

คำรณ กระแสร์. คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บังคับบัญชา ศึกษานิเทศก์

และข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. รายงานการศึกษา

ค้นคว้าอิสระ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม, 2542.

จินตนา อะทะไซ. การปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดงานประถมศึกษา

จังหวัดหนองคาย. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขา

บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. สื่อยอดผู้บริหาร.กรุงเทพมหานคร. ธรรมมลการพิมพ์, 2549.

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เพอเน็ท , 2545.
- ณัฐนิภา คูปรัดน์. การทำงานเป็นทีม . เอกสารประกอบการสอนวิชา มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา. (ม.ป.ป.)
- คณัย เทียนพุด. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ฐนิตา น้อยสกุล. การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่ = Organization and management. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์. ธนินท์ เจียรวนนท์ : ผู้เกรียงไกรในยุทธจักรนักธุรกิจโลก. กรุงเทพมหานคร : ดับเบิลยูเอ็น พรินติ้ง, 2542.
- ธีระ รุญเจริญ. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์การพิมพ์, 2546.

นงนุช เอี่ยมสวัสดิ์. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน: โครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2547.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร. : บพิธการพิมพ์,2534.

นรายุทธ โหมาศวิน. คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทฤษฎีของครูโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มชนเหนือ สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต,2546.

บุญมา กัมปนาทพงษ์. การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมของรัฐ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532.

บุปผา บุญธรรม. การศึกษาความต้องการของผู้ปกครองเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรวิชาภาษาอังกฤษระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2539.

บุรุษชัย จงกลณี. คุณธรรมของนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สัตยาการพิมพ์,2532.

บัญชา อึ้งสกุล. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ : หลักการ ทักษะ และการปฏิบัติ. วารสารวิชาการ. ปีที่ 5 , 7 (ก.ค. 2545) : 52 – 70.

บันลือ พฤษะวัน. การนิเทศภายในโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2536.

ประคอง กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2538.

ประสิทธิ์ ทองอ่อนและคณะ. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพมหานคร. : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น, 2542.

ปราณี พรธณวิเชียร. วิชาหลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สุวรรณสาส์น การพิมพ์, 2528.

ปรียพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดีจำกัด, 2541.

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พัฒนศึกษา, 2542.



พรพรรณ สุทธานนท์. คุณลักษณะผู้บริหารทางบุคลิกภาพ. (ม.ป.ท.), 2546.

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. มนุษยสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2532.

พรนพ พุกกะพันธุ์. การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร : เพ็ชรสกุล, 2542.

พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.

พัชรา จองศิริกุล. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546.

พัชรี ศรีจันทร์งาม. การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

พิมลพรรณ บุญมุสิก. การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

ปริมรส นนทศักดิ์. การวิจัยพหุกรณีเพื่อศึกษาการดำเนินงานของโครงการโรงเรียนสองภาษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

พัทธพงศ์ จิระนคร. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2548.

ภิญโญ สาธร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : แผนกวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517.

มาลี จุฑา. การประยุกต์จิตวิทยาเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิการพิมพ์, 2544.

- รตจนา เถาว์พันธ์. ความคืบหน้าร่าง พ.ร.บ. โรงเรียนเอกชน พ.ศ. ...วารสารวงการครูและผู้ปกครอง.  
4 , 43 . (กันยายน 2550) : 4 -5.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. องค์การและการจัดการ . พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร :พิทักษ์อักษรการพิมพ์,  
2537.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร :  
ราชบัณฑิตยสถาน , 2525.
- ราณี อธิชัยกุล. การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ,2544.
- รุ่ง แก้วแดง. ปฏิบัติการศึกษาไทย. พิมพ์ ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน , 2541.
- เลขา ปิยะอัจฉริยะ. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ วันที่ 25  
พฤศจิกายน 2542 ณ ห้องประชุมนานาชาติ 1 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,  
2542.(อัดสำเนา)
- วรวรรณ เหมชะญาติ. เด็กที่รู้สองภาษาในสหัสวรรษใหม่. วารสารครุศาสตร์. 28 , 1 ( ก.ค. – ต.ค.  
2542) : 28 – 37
- วาสนา หลงสมบูรณ์. การเปรียบเทียบคุณลักษณะตามสภาพจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดกาญจนบุรี. รายงานการค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กาญจนบุรี ,2546.
- วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.  
กรุงเทพมหานคร :มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร,2532.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำสู่สำหรับผู้นำ. กรุงเทพมหานคร . มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2525.
- วิเชียร ชิวพิมาย. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต  
ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2539.

- วิเชียร วงคำจันทร์. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา. จังหวัดเลย. วารสารโรงเรียนบ้านกุดเชียงมี, 2545.
- วิทยากร เชียงกุล. รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2547 / 2548 รากเหง้าของปัญหาและแนวทางการแก้ไข. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549.
- วินัย พัฒนรัฐ. แบบเรียนสร้างเสริมประสบการณ์วิชาชีพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ประสานมิตร, 2523.
- วินิจ มะลิสุวรรณ. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงปรารถนา ในทัศนะของชุมชนไทยพุทธและไทยมุสลิม ในจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2523.
- วีรนุช ปิ่นทวนิช. “โรงเรียนสองภาษา” ปัญหาที่รอการแก้ไข. วารสารสานปฏิรูป. 7, 71 - 72 (เดือนเมษายน 2547) : 14 – 19.
- วีระ ประเสริฐศิลป์. ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ : เอกสารสาระการเรียนรู้ชุดวิชา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546.
- วันทนา เมืองจันทร์. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 9 , 4. (กันยายน 2545) : 11 – 12.
- ศิริวรรณ แซ่อึ้ง. โรงเรียนเอกชนบนทาง 2 แพร่ง. วารสารสานปฏิรูป. 4 , 44 (พฤศจิกายน 2544) : 18 – 23.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ วก 1065/ 2544 เรื่อง นโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ, 2544. [ออนไลน์] . แหล่งที่มา : [http://inno.obec.go.th/project/ep/acrobat/1065\\_2544.pdf](http://inno.obec.go.th/project/ep/acrobat/1065_2544.pdf) [ 20 สิงหาคม 2549]
- สมเกียรติ พันธธรรม. การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

สมเกียรติ รัตนะรัต. แนวโน้มการจัดการและบริหารโรงเรียนเอกชนในทศวรรษหน้า ( พ.ศ. 2548 – 2558). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 2549 .

สมชาย เทพแสง. ผู้บริหารยุคใหม่: หัวใจของการปฏิรูป. นนทบุรี : เกรท เอ็ดดูเคชั่น, 2549.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

สมภพ โรจนพันธ์ และคณะ. นักบริหารระดับโลก : หัวหน้ามือหนึ่งและองค์กรเหนือมือ. กรุงเทพฯ : ราชดำริพับลิเคชั่น, 2526.

สมยศ นาวิกการ และ ผุสดี รุมาคม. องค์กร: ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพมหานคร. โรงพิมพ์พิมพ์เกษตร, 2520.

สมยศ นาวิกการ. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2544.

สมาคมโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน. รายชื่อโรงเรียนเอกชนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ(English Program). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.thaiapep.net/bilingual-school.html>. [30 กันยายน 2549]

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร, 2544.

สิริพันธ์ มั่นทน. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดสมุทรปราการ. รายงานการค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2545.

สาวตรี กสิณธร. อนาคตภาพของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอนเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 . กรุงเทพมหานคร, 2544.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . การสรรหาและเลือกคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพมหานคร, 2546.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพมหานคร, 2546.
- สำนักงานพัฒนาวัตกรรมการจัดการศึกษา. รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ : โรงเรียนสองภาษา (English Program) ,2547. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://inno.obec.go.th/project/ep/index.pShp>. [ 30 กรกฎาคม 2549]
- สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ เอ็ม .ที.เพรส. ,2549.
- สุนีย์ บุญทิม. การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.2542.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี . กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2549.
- สุภารัตน์ ม่วงศิริ. การศึกษาภาพลักษณ์ที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ มหบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารการศึกษา, 2547.
- สุนันทา เลานันทน์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ธารการพิมพ์, 2546.
- สุวรรณ หมั่นตาบุตร. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียนประถมศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.
- สุวิมล ว่องวานิช. การสังเคราะห์เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในวิทยานิพนธ์ของ นิสิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย,2544.



สุระชัย ชูพกา. หลักสูตรสองภาษา : อินเตอร์ไมท์ แต่พอช่วยได้ .วารสารไทยแลนด์ เอ็ดดูเคชั่น. 23 (เดือนกรกฎาคม 2545) : 10 – 15.

สุรพล กาญจนะจิตรา. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรมการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กระทรวงมหาดไทย, 2534.

สุทธิพงษ์ ยงศ์กมล. การบริหารจัดการเพื่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน. วารสารวิชาการ. 4, 1 (เดือนมกราคม 2544) : 60 – 69.

เสนาะ ดิยาว์, สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข และ นิยะดา ชุณหวงค์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.

เสนาะ ดิยาว์. การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2521.

เสนาะ ดิยาว์. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

เสาวภา จันทร์สงค์. การดำเนินงานการจัดหลักสูตร English Program ในโรงเรียนสองภาษา ระดับประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สาขาวิชานิเทศการศึกษาลพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร. : ไทยวัฒนาพานิช, 2538.

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย. รายงานการค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร .พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2534.

อัญชลี เกษสุริยงค์. แนวทางการดำเนินงานโครงการโรงเรียนสองภาษา. (ม.ป.ท.), 2546.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538.

## ภาษาอังกฤษ

Anonymous ,Partner's Report. New York :07, 7 (Jul 2007) ; p. 2 - 6.

Barnard,Chester I. Organization and Management, Massachusetts : Massachusetts University Press.,1968.

Beach,S.D. Personnel : The management of people at work. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Macmillan Publishing Company,1985.

Brill, Naomi I. Working with people : The helping process. 4<sup>th</sup> ed. New York : Longman, 1990.

Bohlander, Georg. , Scott Snell, and Arthur Sherman. Managing Human Resource. 12<sup>th</sup> .ed. Ohio : South – Western College, 2001.

Campbell, Roald F. and Other.(1983). Introduction to Educational Administration.( 6<sup>th</sup> ed).Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon.

Castetter, B.W. The personnel function in education administration. 5<sup>th</sup> ed. New York : Macmillan Publishing Company,1992.

Davis, Ralph C. and Alan C. Filley. Principle of Management . New York : Alexander.,1973.

Doll, Richard. The Causes of career/ Richard Doll and Richard Peto. Oxford,1968.

Drucker Peter F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, Publishers,1954.

Gibson, J.L. , Ivancevich , J.M. , and Donnelly, J.H. , Jr. Organizations : Behavior Structure Process. Dallas, Texas : Business Publications.,1973.

Halpin, A.W. Theory and research in Administration. New York. Macmillan,1966.

Hamlin, B., “The competent manager in secondary school” Education Management And Administration 18 , 3 (1990) : 5 – 6 .

Hoy , W.K., and Miskel , C.G. Education Administration : Theory , Research , Practice. 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw – Hill, 2001.

- Hutchins, Robert Duane. Leadership Traits As Revealed by Leadership Value. Illinois : Illinois University, 1989.
- Johnson, David W., and Johnson, Frank P. Joining together : Group theory and group skill. 6<sup>th</sup> ed. Allyn Bacon, 1966.
- Kilmann Ralph H. and Thomas Kenneth W. Four perspective on conflict management : An attributional framework for organizing descriptive and normative theory. Academy of management review (January), 1978.
- Korman, Abrahamk., Organizational Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1977.
- Krejcie R.V. and Morgan D.W. “Determining sample Size for Research Activities” Educational and Psychology Measurement, 1970. p692.
- Lunenburg, C.F. and Ornstein, C.A. Education administration concept and practices. 2<sup>rd</sup> ed . California : Wadsworth Publishing Company, 1996.
- Ivancevich, John M. Human Resource Management. 9<sup>th</sup> .ed. New York : McGraw – Hill, 2003.
- Marmon, D.H. Core competencies of professional service providers in federally funded education programs. Doctoral dissertation, The University of Tennessee, 2002.
- Morgan, T.c. and King, A.R. Introduction to psychology. 5<sup>th</sup> ed. New York : McGraw – Hill, 1975.
- Noe. Raymond A., John R. Hollenbeck, Barrt Gerhart, and Patrick M. Wright. Human Resource Management : Gaining a competitive Advantage. 5<sup>th</sup> .ed. New York : McGraw – Hill, 2006.
- Noss, R. B. An Overview of Language Jssues in Southeast Asia 1950 – 1980. Oxford University Press, 1984.
- Pellegrino, T.W. and C.K. Varnhagen. “Abilities and Aptituded,” in The International Encyclopedia of Education : Research and Studies. V.I.P.1 Oxford : Pergamon Press, 1985.
- Sergiovanni, Beyene. (1983). Supervision Behavior in Education. New York : Prentice – Hall.

- Sergiovanni, J.T. Handbook for effective development leadership. 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon , 1984.
- Shane, H.G. and W.A. Yarch. Creative school Administration. New York : Henry holt company ,1957.
- Smalley. W. A. Linguistic Diversity and National Unity : Language Ecology in Thailand. The University of Chicago Press, 1994.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.New York : The Free Press, 1974.
- Taff, Barry C. (1998). “Teacher’s Perceptions of Principal’s Role Behavior and School Effectiveness.” (Leadership, Rural Education).Dissertation Abstracts International, 58 (7), p. 2486-A.
- Webster’s Third New International. USA : Merriam – Webster., 1986.
- Yeung, A., Woolcock, P. and Sullivan, J. Identifying and developing HR competencies for the future. Human Resource Planning. 19 , 1 (1996) : 48 – 57.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์  
 อาจารย์ประจำภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
 สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. นายเชิดศักดิ์ ศุภโสภณ  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนสงวนหญิง จ.สุพรรณบุรี
3. อาจารย์ ดร. พรพิมล ประสงค์พร  
 นักวิชาการ 8 สำนักงานพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการช่วยราชการ ณ  
 สถาบันภาษาอังกฤษ
4. นายประดิษฐ์ ชัยประสิทธิ์โรจน์  
 หัวหน้าฝ่ายช่วยผู้อำนวยการและประสานงาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการ  
 ส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ
5. นางภัทราพรรณ เล็งวัฒนากิจ  
 นักวิชาการ 6 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน  
 กระทรวงศึกษาธิการ

สถาบันนวัตกรรมการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

28 มีนาคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวบุษราภรณ์ จรดล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษา  
คุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนใน โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอน  
ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา  
เอกชน เขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ขอเชิญท่าน  
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง  
วิชาการ ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82710

ที่ ศธ.0512.6(2771)/

วันที่ 14 มีนาคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์

ด้วย นางสาวบุษราภรณ์ จรดล นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชา โยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

สถาบันวิทยบริการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)  
 รองคณบดีด้านหลักสูตรและการสอน  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ที่ ศธ 0512.6(2771)/

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

28 มีนาคม 2551

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวบุษราภรณ์ จรดล นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาโท ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลจริงในการทำวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ดำเนินการและประสานงานตามลำดับขั้นตอนดังรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ภาคผนวก ง  
รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่ได้รับอนุญาตเปิดสอนโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษปีการศึกษา 2538 - 2550 โรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานครสายสามัญ มีจำนวน 66 โรงเรียน (สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน)

ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวน	ประชากร		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
			ผู้บริหาร	ครูผู้สอน		
1	กรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย		3	8	3	4
2	สารสาสน์เอกตรา		3	8	3	4
3	อุดมศึกษา		3	10	3	5
4	ฉัตรวิทยา		3	8	3	4
5	อนุบาลประนันทนิจ		2	2	2	1
6	อนุบาลเด็กสากล		2	2	2	1
7	เลิศหล้า		2	4	2	2
8	สารสาสน์พิทยา		2	5	2	3
9	เซนต์โยเซฟคอนเวนต์		3	9	3	4
10	พระมารดานิจจานุเคราะห์		2	4	2	2
11	คริสต์ธรรมศึกษา		3	8	3	4
12	ทิวไผ่งาม		2	7	2	3
13	ปัญญาศักดิ์		2	5	2	3
14	สมบุญวิทย์		2	3	2	2
15	อยู่เย็นวิทยา		2	8	2	4
16	สารสาสน์วิเทศบางบอน		3	8	3	4
17	คริสต์ธรรมวิทยา		2	5	2	3
18	กสินทรอนุสรณ์		2	7	2	3
19	อัสสัมชัญ		3	8	3	4
20	แย้มสอาด		2	4	2	2
21	เด็กสากล		2	6	2	3
22	อัสสัมชัญ (แผนกประถม)		2	5	2	3
23	พระหฤทัยคอนเวนต์		3	8	3	4
24	เลิศหล้าถนนกาญจนาภิเษก		2	6	2	3
25	บางกอกทิววิทย์		2	4	2	2

ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวน	ประชากร		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
			ผู้บริหาร	ครูผู้สอน		
26	สารสาสน์วิเทศร่มเกล้า		3	8	3	4
27	สตรีวรนาถบางเขน		2	5	2	3
28	โชคชัย		2	4	2	2
29	ปัญญาศักดิ์ บางบอน		2	8	2	4
30	อำนวยการศิลป์		2	-	2	-
31	ป่าหญ้า พัฒนาการ		2	3	2	2
32	อนุบาลเจริญพงศ์		2	10	2	5
33	สองภาษาลาดพร้าว		2	10	2	5
34	ไพฑูริคศึกษา		2	7	2	3
35	ศรีวิกรม์		2	5	2	3
36	อนุบาลสาริน		2	2	2	1
37	พระฤทธิพัฒน์เวศม์		2	5	2	3
38	กว้างเจ้า		2	4	2	2
39	อนุบาลเปล่งประสิทธิ์สาขลม		2	2	2	1
40	ดรุณพัฒน์		3	7	3	3
41	กรพิทักษ์ศึกษา		2	5	2	3
42	พระแม่มารีสาทร		2	8	2	4
43	นฤมลทิน ธนบุรี		2	5	2	3
44	ทรงวิทย์ศึกษา		2	6	2	3
45	ยูวฑูตศึกษา		2	5	2	3
46	ศิริวัฒน์วิทยา		2	8	2	4
47	แอ็ดเวนตีสเอกมัย		2	5	2	3
48	กรุงเทพวิเทศศึกษา		2	4	2	2
49	เอกบูรพา วิเทศศึกษา		2	4	2	2
50	อนุบาลปาลิณา		2	2	2	1
51	อัสสัมชัญธนบุรี		2	6	2	3
52	ฐานปัญญา		2	5	2	3
53	ชินวร		2	3	2	1

ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวน	ประชากร		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
			ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน
54	สารสาสน์วิเทศนิมิตใหม่		2	5	2	3
55	ศิริเพ็ญ		2	4	2	2
56	เด็กสากลนิมิตใหม่		3	7	3	3
57	จินดามณี		2	3	2	2
58	เทพสัมฤทธิ์วิทยา		2	5	2	3
59	สารสาสน์วิเทศธนบุรี		2	6	2	3
60	สากลพัฒนา		2	4	2	2
61	เลิศหล้า อ.เกษตร-นวมินทร์		2	4	2	2
62	ภูมิสมิทธิ์		2	5	2	3
63	สารสาสน์วิเทศสายไหม		2	6	2	3
64	เรวดี		2	4	2	2
65	สาธิตพัฒนา		2	5	2	3
66	ปิยะพัฒน์		2	4	2	2
<b>รวม</b>			<b>144</b>	<b>360</b>	<b>144</b>	<b>186</b>

หมายเหตุ : ข้อมูลประชากรทั้งของผู้บริหารและครูได้มาจากการติดต่อสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์จากทางโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ เขตกรุงเทพมหานคร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู

### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร

2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและครูชาวไทยที่ เป็นผู้สอนในโครงการ **English Program** ในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด หากท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริงจะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการและการพัฒนาบุคคลเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและถ้าท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วกรุณาส่งคืน ในซองที่ผู้วิจัยได้แนบมาตามที่อยู่ดังปรากฏ ภายในระยะเวลา 10 วัน หรือหลังจากที่ท่านได้ตอบแบบสอบถามนั้นเสร็จก่อนล่วงหน้าแล้ว ในการนี้ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณในความกรุณาจากท่านล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวบุษราภรณ์ จรดล

นิติติปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 21 ปี

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

มากกว่า 50 ปี

3. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน

ผู้รับใบอนุญาต

ผู้จัดการ / ครูใหญ่

รอง/ ผู้ช่วยครูใหญ่

หัวหน้าโครงการ English Program

ครูผู้สอน

อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ประสบการณ์การทำงานในโครงการ English Program (ในสถานศึกษาที่ท่านทำงานอยู่

ในปัจจุบัน)

น้อยกว่า 2 ปี

2 – 5 ปี

6 – 10 ปี

มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 21 ปี

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

มากกว่า 50 ปี

6. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน

ผู้รับใบอนุญาต

ผู้จัดการ / ครูใหญ่

รอง/ ผู้ช่วยครูใหญ่

หัวหน้าโครงการ English Program

ครูผู้สอน

อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

7. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

8. ประสบการณ์การทำงานในโครงการ English Program (ในสถานศึกษาที่ท่านทำงานอยู่

ในปัจจุบัน)

น้อยกว่า 2 ปี

2 – 5 ปี

6 – 10 ปี

มากกว่า 10 ปี













	รายการคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับคุณลักษณะที่ เป็นจริง					ระดับคุณลักษณะที่ คาดหวัง				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
		51	การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรในโครงการ English Program อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม								
52	ผู้บริหารให้รางวัล/สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรที่สร้างผลงานวิชาการในการปฏิบัติงานของโครงการ English Program อย่างต่อเนื่อง										
53	ผู้บริหารมีการประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยบุคลากรโครงการ English Program ที่มีผลงานดีเด่นและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตน										
54	ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆตามความต้องการเช่น การจัดสรรเงินทุนสนับสนุนด้านภาษาอังกฤษและ ICT										
55	ผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการ และระบบช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จำเป็นเช่น กองทุนสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และอื่น ๆ แก่บุคลากรในโครงการ English Program ได้อย่างเหมาะสม										
56	<b>การสื่อสาร</b> ผู้บริหารมีทักษะความสามารถด้านการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันได้กับบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ปฏิบัติงานในโครงการ English Program										
57	ผู้บริหารนำความรู้ ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรในโครงการ English Program อยู่เสมอ										
58	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายหรือองค์กรภายนอกทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์										
59	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ										
60	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างบุคลากรในโครงการ English Program กับบุคลากรนอกโครงการ										
61	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของโครงการ English Program ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ										

ขอขอบคุณมากค่ะ (บุษราภรณ์ จรดล)

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวบุษราภรณ์ จรดล เกิดวันพุธที่ 4 มกราคม พ.ศ. 2522 จังหวัดนครปฐม สำเร็จการศึกษาปริญญาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ในปีการศึกษา 2542 ปัจจุบันปฏิบัติเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (ส่วนกลาง) ด้านฝ่ายงานประกันคุณภาพการศึกษา และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2549



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย