

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการ  
หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

นางสาวจรีนทร์ แสกระโทก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY OF PROFESSIONAL CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATORS  
IN SCHOOLS IN THE LAB SCHOOLS PROJECT IN BANGKOK

Miss Jirin Saekrathok

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2008  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน  
ในกรุงเทพมหานคร  
โดย นางสาวจิรินทร์ แสกระโทก  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห

---

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโห)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์)

จิรินทร์ แสกระโทก : การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร.

( A STUDY OF PROFESSIONAL CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATORS  
IN SCHOOLS IN THE LAB SCHOOLS PROJECT IN BANGKOK )

อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท, 208 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร  
2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ  
หนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร  
สถานศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 45 คน และกลุ่มตัวอย่างครู 338 คน  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย  
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้ค่าสถิติ t - test โดยกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย  
คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา 6 คุณลักษณะ คือ 1)การเป็นผู้นำ  
ที่มีคุณธรรมจริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล 2)การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ 3) การเป็น  
ผู้นำด้านวิชาการ 4)การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ 5)การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน  
และ 6)การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่าผู้บริหาร  
สถานศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู พบว่า ทั้งภาพรวมและรายคุณลักษณะมีความแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาควิชานโยบาย การจัดการ..... ลายมือชื่อนิสิต.....  
และความเป็นผู้นำทางการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา.....  
ปีการศึกษา..... 2551.....

# # 5083321527 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : PROFESSIONAL / CHARACTERISTICS / ADMINISTRATORS / LAB SCHOOLS PROJECT

JIRIN SAEKRATHOK : A STUDY OF PROFESSIONAL CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATORS IN SCHOOLS IN THE LAB SCHOOLS PROJECT IN BANGKOK. ADVISOR : ASST.PROF.CHAYAPIM USAHQ Ph.D., 208 pp.

The purposes of this research were: 1)To study the professional characteristics of administrators in schools in the lab schools project in Bangkok and. 2)To compare the opinion of school administrators and teachers regarding the characteristics of administrators in schools in the lab schools project in Bangkok.

The sample consisted of 45 school administrators and 338 teachers ;, questionnaires were used to collect data and, all data were analyzed for percentage, mean, standard deviation and using a t-test. The framework of this research consisted of 6 professional characteristics of administrators in schools : 1)interpersonal and ethical leadership, 2)systematic leadership, 3)instructional leadership, 4)organizational leadership, 5)community and social leadership, and 6)personal effectiveness leadership.

The study resulted in the following findings: 1.All professional characteristics of administrators perceived by the administrators were at the highest level and for teachers, it was also at a high level. 2.The comparison of professional characteristics of administrators in schools by the school administrators and teachers, both overall and individually, were found to be significantly different at the .05 level of significance.

Department : Educational Policy, ..... Student's Signature :.....  
Management, and Leadership Advisor's Signature :.....  
Field of Study : Educational Administration...  
Academic Year : 2008.....

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ฏ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ</b>	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
วิธีดำเนินการวิจัย.....	10
ลำดับขั้นในการนำเสนอผลการวิจัย.....	13
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
แนวคิดโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารมืออาชีพ.....	31
แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ.....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72

บทที่	หน้า
<b>3</b>	<b>วัตถุประสงค์ของการวิจัย</b>
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 82
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 83
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ..... 84
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 86
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 87
	เกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น..... 88
<b>4</b>	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม..... 90
	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา..... 94
	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดอันดับความสำคัญและความคิดเห็นเพิ่มเติม..... 118
<b>5</b>	<b>สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ</b>
	สรุปผลการวิจัย..... 135
	อภิปรายผลการวิจัย..... 143
	ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้..... 167
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป..... 168
	รายการอ้างอิง..... 169
	ภาคผนวก..... 175
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความร่วมมือ..... 176
	ภาคผนวก ข รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา..... 184
	ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 187
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... 208

## สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งและได้รับคืน	87
2	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	89
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร <b>ในภาพรวมทั้ง 6 คุณลักษณะ</b> .....	94
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล</b> .....	96
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ</b> .....	99
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ</b> .....	106
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ</b>	106
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน</b> ..	110
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร</b> .....	114



ตาราง	หน้า
10 จำนวน ร้อยละ การเรียงลำดับความสำคัญ คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ <b>ตามความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษา.....</b>	118
11 จำนวน ร้อยละ การเรียงลำดับความสำคัญ คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ <b>ตามความคิดเห็นของกลุ่มครู..</b>	119
12 การเปรียบเทียบ การเรียงลำดับความสำคัญ คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ <b>ตามความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู.....</b>	120
13 ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและ กลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่าง บุคคล.....</b>	121
14 ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและ กลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ.....</b>	123
15 ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและ กลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ.....</b>	125
16 ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและ กลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ.....</b>	128
17 ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและ กลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน.....</b>	130
18 ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและ กลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา <b>คุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร.....</b>	132

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการดำเนินการโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน	20
2	e-School	22
3	รูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced Scorecard)	24
4	แผนที่กลยุทธ์	26

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จากความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดียิ่ง ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้สละเวลาให้ความกรุณา ในการตรวจสอบ แก้ไข และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือสำหรับใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการเฉลิมศักดิ์ ภาวะธัญญา อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนภาชี “สุนทรวิทยานุกูล” ที่ได้ให้โอกาสและส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้วิจัยได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท อีกทั้งคณะครูโรงเรียนภาชี “สุนทรวิทยานุกูล” ที่ให้กำลังใจในการวิจัยครั้งนี้ ด้วยดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อปรีชา แสกระโทก คุณแม่จิราวรรณ เสถียรกิจ และนายพิเชษฐ แสกระโทก ครอบครัวของผู้วิจัย ที่ให้การส่งเสริม สนับสนุนเป็นอย่างดี และขอขอบคุณเพื่อนๆ นิสิตในเวลารุ่น 45 รวมทั้งพี่น้องนิสิตสาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกคน ที่เป็นกำลังใจให้กันเสมอมา

คุณความดีและประโยชน์ที่เกิดจากงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อเป็นการบูชาและทดแทนพระคุณของบิดา มารดา บุรพจารย์ เจ้าของแนวคิดและตำราที่ผู้วิจัยกล่าวถึง ตลอดจนผู้ที่ให้ความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัย ที่ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 สาระสำคัญของนโยบายด้านการศึกษาคือการปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้(Knowledge – based Economy) ให้คนไทยทั้งปวง ได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้และฝึกอบรมได้ตลอดชีวิต และมีปัญญาเป็นทุนไว้สร้างงานและสร้างรายได้ เป็นการศึกษาเพื่อสร้างชาติ สร้างคนและสร้างงาน เพื่อให้การจัดการศึกษาของชาติเป็นไปตามเจตนารมณ์และนโยบายดังกล่าว รัฐบาลยังได้กำหนดแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาไว้อีกหลายประการ อาทิ เร่งจัดให้มีระบบและโครงสร้างการศึกษาที่ดี มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อประชาชนทั้งปวงอย่างแท้จริง เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเที่ยงธรรมในการบริหารจัดการ พัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการศึกษาและเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้คนไทย ทั้งในเมืองและชนบท ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกฝ่าย ร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาและฝึกอบรมปฏิรูปการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนรู้ด้วยตนเองและตลอดชีวิต เน้นพลังความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนิสัยรักการอ่าน การจัดให้มีห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและสื่อการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ อย่างทั่วถึง และปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาเพื่อให้เด็กและเยาวชนมีวินัย ใฝ่เรียนและทำงานเป็น จากสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับต่าง ๆ ยังมีความหลากหลายทั้งมาตรฐานและคุณภาพ โรงเรียนที่มีคุณภาพสูงมักจะอยู่เฉพาะในกรุงเทพมหานครและเขตอำเภอเมืองซึ่งมีอยู่จำนวนจำกัด ส่วนโรงเรียนที่อยู่ชนบทห่างไกลมักจะมีความขาดแคลนในทุก ๆ ด้าน ทำให้ไม่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานได้ เด็กและเยาวชนที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี ที่อยู่ในเมือง มีโอกาสเข้าเรียนใน “โรงเรียนดี มีคุณภาพ” มากกว่าผู้ที่มาจากครอบครัวยากจนและอาศัยอยู่ในต่างจังหวัดหรือชนบท สภาพดังกล่าวก่อให้เกิด “ช่องว่างทางสังคม” และเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ตามนโยบายและเจตนารมณ์ของรัฐบาล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547: 7-9)

การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในการจัดช่องว่างทางสังคมและกระจายโอกาสทางการศึกษานั้น ได้มีการผลักดันให้องค์กรที่เกี่ยวข้องดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในเชิงบูรณาการ เพื่อสร้างโรงเรียนในฝันซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพให้กระจายอยู่ในระดับท้องถิ่นทั่วประเทศ และเพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ การศึกษาได้มาตรฐานเทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำและอยู่ใกล้บ้าน ซึ่งจะยังผลให้ผู้เรียนมีโอกาสประกอบอาชีพที่ดี มีรายได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดี กลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นนี้สามารถช่วยให้หลุดพ้นจากวงจรความยากจนตามแนวคิดของโครงการที่ว่า “พลีระบบการศึกษา หยุดวงจรความยากจน” ซึ่งในการนำนโยบายดังกล่าวมาดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมนั้น คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบในหลักการโครงการ “1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน” (The Lab Schools Project) เมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ.2546 และมอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบดำเนินโครงการสำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง คือ ศูนย์บริหารโครงการ “1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน” และคณะกรรมการนโยบายโครงการ “1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน” สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 11-12) ซึ่งการคัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการในแต่ละอำเภอเป็นไปตามเจตนารมณ์และความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ จำนวนรวมทั้งสิ้น 921 โรงเรียน ใน 795 อำเภอ 81 กิ่งอำเภอ และ 45 เขต ในกรุงเทพมหานคร การดำเนินงานโครงการนี้ได้มีการกำหนดกลยุทธ์หลักไว้ 5 ประการ คือ สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม พัฒนาหลักสูตรและจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับ ให้เป็นมืออาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน และระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็ง อันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคม ในรูปแบบของผู้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมกันพัฒนาการขับเคลื่อนกลยุทธ์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 14) แนวทางการดำเนินงานดังกล่าวมีกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาเพื่อไปสู่การเป็นโรงเรียนในฝันที่สมบูรณ์แบบ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ครู ผู้บริหารและโรงเรียน โดยจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานโครงการ 5 แผน ได้แก่ แผนพัฒนาระบบบริหารจัดการ แผนพัฒนาคุณภาพนักเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้ แผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และแผนพัฒนาระบบภาคีเครือข่าย คุปต์มภ์และทรัพยากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 23) จากแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้รับการพัฒนาได้แก่ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน โดยกระบวนการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกำหนดนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารองค์กรทั้งระบบและการบริหารในรูปแบบของคณาจารย์บุคคล ที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการพัฒนาให้เป็นบุคลากรมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีรูปแบบการบริหารทางวิชาการเป็นหลัก มีความรู้และความเข้าใจกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความรู้ทางด้าน ICT สามารถบริหารจัดการได้ตามสถานการณ์ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา และกระบวนการพัฒนาครูผู้สอน ดำเนินการพัฒนาให้เป็นบุคลากรมืออาชีพที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่เป็นไปตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และมีความรู้ในเรื่อง ICT เป็นอย่างดี(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: V)

จากกระบวนการพัฒนาดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลจะต้องเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” เท่านั้น จะเป็นผู้บริหารแบบมือสมัครเล่นไม่ได้ เพราะต่อไปนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับการกระจายอำนาจให้ต้องปฏิบัติหน้าที่ทุกประการตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และต้องรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)รวมทั้งรับการตรวจสอบจากชุมชนอย่างใกล้ชิด (รุ่ง แก้วแดง, 2546: 26) จากแนวคิดของ ดร.รุ่ง แก้วแดง ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และทำให้คำว่า “มืออาชีพ” (Professional) กลายเป็นคำสำคัญ (Key Word) ต่อบุคลากรทางการศึกษาในห้วงเวลาดังกล่าว ที่จะสร้างความมั่นใจ ความเชื่อมั่นให้กับสังคมส่วนรวม ที่มีต่อผลิตผลทางการศึกษาที่สังคมจะได้รับ ลักษณะของการเป็นมืออาชีพย่อมเป็นสิ่งที่ทุกคนทุกฝ่ายต่างยอมรับและคาดหวังได้ในเกณฑ์ค่อนข้างสูงว่าจะสามารถนำมาซึ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานได้ในที่สุด “ผู้บริหาร” (The Administrators) เปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท(Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่งบุคลากรดังกล่าว ที่หมายรวมถึง

“ผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษา มืออาชีพ” และ “ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ” เหล่านี้ ประดุจ หัวจักรสำคัญของขบวนรถไฟในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่ทำหน้าที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนขบวนรถไฟไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2543: 28) เช่นเดียวกับศักดิ์ไทย สุรกิจบวร(2549: 8) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาก็ตาม “ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ” มีความสำคัญและความจำเป็นต่อทุกท่าน ทั้งนี้เนื่องจากกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลทุกระดับ ให้มีความสำนึกต่อบทบาทและภารกิจต่าง ๆ ที่มีต่อสังคมมากขึ้น อีกทั้งความเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พร้อมทั้ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ และกติกาสังคมแห่งยุคประชาธิปไตย เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า ต่อไปนี้ สังคมองค์กร หน่วยงาน และหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ มีความต้องการ “ผู้บริหารมืออาชีพ”

ในยุคปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา มืออาชีพ จึงจะนำโรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน การเป็นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา และบริหารโดยใช้องค์คณะบุคคล ตลอดทั้งนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวการกระจายอำนาจการบริหาร ซึ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ นักเรียนและชุมชน มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม การบริหารกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นต้องอาศัย ผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้ธุรกิจต่าง ๆ เหล่านั้น ดำเนินการไปด้วยดีและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างไร้พรมแดน และกระทบกระเทือนไปทุกประเทศทั่วโลก ในด้านการจัดการศึกษาก็ไม่มีเว้น มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษา ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ซึ่งเกณฑ์การวัดผู้บริหารมืออาชีพ ประกอบด้วย 1) วัดจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ 2) วัดจากความสามารถในกระบวนการบริหาร โดยใช้กระบวนการ P D C A คือวางแผนเก่ง นำแผนไปใช้ปฏิบัติ มีการตรวจสอบการบริหารจัดการ และการปรับเป้าหมายการทำงานในขั้นต่อไปให้ดีขึ้นตลอดเวลา ทั้งนี้ต้องอาศัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสเสมอ (ธีระ รุญเจริญ, 2548: 20,25)

ในส่วนของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันนั้น ภาพความสำเร็จของโครงการ ได้แก่ นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองเป็นคนดี มีคุณธรรม รู้จักคิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างงาน สร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานได้อย่างสร้างสรรค์ สืบสานวิถีวัฒนธรรมไทยอย่างมั่นใจในตนเอง ครูมีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาวิชาการ หลักสูตร นวัตกรรมและกระบวนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนเป็นโรงเรียนชั้นดี มีคุณภาพ มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่น เป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง ซึ่งเกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา ร่วมสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาสังคม ผู้ปกครองและชุมชนให้การยอมรับ เชื่อถือ มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 25-26)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดสัมมนาเสนอผลการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนในฝันเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2550 ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร เพื่อระดมความคิดจากผู้เกี่ยวข้องในประเด็นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียนในฝันให้ยั่งยืน ผู้เข้าร่วมสัมมนาประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ อาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษา ครู ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน สื่อมวลชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 152 คน ซึ่งจากการอภิปรายได้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียนในฝันให้ยั่งยืนต่อไป สรุปได้ว่า โรงเรียนในฝันเป็นกลยุทธ์ที่สนองแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในยุคเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบ กระบวนการและผลผลิตที่แตกต่างไปจากเดิม ทุกคนได้ค้นพบกระบวนการคิดของตนเอง เกิดการเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่เชิงประจักษ์ ทั้งครูและนักเรียน ชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนมากขึ้น ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสอนและการจัดกิจกรรม มุ่งสู่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ นักเรียนได้รับการฝึกฝนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ได้เรียนรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในระบบอินเทอร์เน็ต มีทักษะในการดำรงชีพ มีจิตสำนึกในความเป็นไทย กล้าแสดงออกและรักโรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียนและชุมชนร่วมแรงร่วมใจพัฒนาโรงเรียนจนผ่านการประเมินเป็นโรงเรียนในฝัน นอกจากนี้โครงการโรงเรียนในฝัน



มีนวัตกรรมที่ดีในหลายเรื่อง อาทิ การอาศัยภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษา การคัดสรรผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการบริหารจัดการและการให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมสนับสนุนงบประมาณ ความสำเร็จของโครงการปรากฏชัดเจน คือ โรงเรียนในฝันเป็นที่ยอมรับของชุมชน ทำให้มีนักเรียนเข้ามาเรียนมากขึ้น เด็กมีความสุขในการเรียน อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีและได้เรียนในโรงเรียนใกล้บ้าน หากต้องการให้เกิดความยั่งยืนและมีการสานต่อการดำเนินงานควรทำเป็นโครงการพิเศษ บนพื้นฐานของการดำเนินงานปกติ โดยไม่ต้องมีแรงผลักดันจากการเมือง โครงการนี้ควรขยายผล แต่ยุทธศาสตร์ในการขยายผลจะต้องมีเงินสนับสนุนการดำเนินงาน มีผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสมและมีการบริหารจัดการที่ดี โดยต่อยอดการพัฒนาขยายผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และคงคุณภาพให้ยั่งยืนอยู่บนพื้นฐานในความพอเพียงของบริบทแต่ละโรงเรียน รวมทั้งควรขยายเป็นหนึ่งตำบลหนึ่งโรงเรียนในฝัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 196) และจากรายงานการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนในฝัน โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า โครงการ “1อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน” โดยภาพรวมแล้ว เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้บูรณาการแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ในหมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา หมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เข้าด้วยกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนที่ห่างไกล ในระดับที่น่าพึงพอใจ ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของต้นแบบโรงเรียนในฝัน ปรากฏชัดเจนในเรื่องความพร้อมด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐานหรือเป็น e-School ซึ่งทำให้สามารถก้าวทันเคียงบ่าเคียงไหล่กับโรงเรียนที่มีคุณภาพในเมืองใหญ่ รวมทั้งความตระหนักของครูผู้สอนซึ่งมีการพัฒนาตน ด้านกระบวนการเรียนการสอนและด้าน ICT เพื่อมุ่งสู่การเรียนการสอนตามแนวคิดสร้างสรรค์นิยม เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของต้นแบบโรงเรียนในฝันตัวชี้วัดที่ชัดเจนคือ คุณลักษณะของนักเรียนซึ่งกล้าแสดงออก มีความมั่นใจในตนเอง มีความตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาตนของบุคลากรในโรงเรียนและความร่วมมือร่วมใจของบุคคลในทุกภาคส่วนในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายเป็นต้นแบบที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศนั้น พบว่า ปัจจัยที่เกื้อหนุนในการดำเนินงานคือ ความพร้อม ในการเข้าร่วมโครงการ ภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการโรงเรียน ความเข้มแข็งของชุมชนและภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ และความสัมพันธ์ที่แนบแน่นระหว่างโรงเรียนกับศึกษานิเทศก์ สำหรับปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินโครงการ ประกอบด้วย

ศักยภาพในการดำเนินงานของศูนย์บริหารโครงการ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และศักยภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย โดยสำนักประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย โดยผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากเป็นตัวจักรสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศและสภาพที่เอื้อต่อการพัฒนา ต่อการสร้างสรรคคุณภาพการเรียนการสอน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 61) จึงอาจกล่าวได้ว่า ส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันเกิดจากคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

จากภาพความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นที่น่าสังเกตว่าโรงเรียนในกรุงเทพมหานครมีหลายโรงเรียน หลายขนาด และหลายระดับที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและได้รับคัดเลือกเข้าร่วมเป็นโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน เขตละ 1 โรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียน มีบริบทต่างกัน ทั้งด้านชุมชน สังคม สภาพแวดล้อม ทรัพยากรงบประมาณ บุคลากรและนักเรียน แต่ทุกโรงเรียนต่างผ่านการประเมินเพื่อรับรองเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน มีคุณภาพตามเจตนารมณ์ของโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพของ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนในการดำเนินงานและเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ตามรายงานการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ว่ามีคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพมากน้อยเพียงใด และเปรียบเทียบความคิดเห็นคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร เพื่อผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นข้อมูลจัดทำเกณฑ์เพื่อใช้ในการคัดเลือกผู้บริหาร และหน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางสำหรับประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพอย่างเป็นระบบต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

### สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร
2. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยคือความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของรองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2551: 90) โดยแบ่งคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพเป็น 6 ด้าน ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล  
(Interpersonal and Ethical Leadership)

คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ (Systematic Leadership)

คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ (Instructional Leadership)

คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ  
(Organizational Leadership)

คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน  
(Community and Sociality Leadership)

คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร  
(Personal Effectiveness Leadership)

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**คุณลักษณะ** หมายถึงสิ่งที่ชี้ให้เห็นลักษณะประจำตัวของบุคคล ซึ่งสามารถสังเกตและเห็นได้จากพฤติกรรมหรือการกระทำที่เป็นการแสดงออกของบุคคลนั้น

**ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำที่ดี มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน นำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับขององค์กร สังคม ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง พฤติกรรมที่ปรากฏเป็นลักษณะประจำตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ทำให้สถานศึกษาดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล

(Interpersonal and Ethical Leadership)

คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ (Systematic Leadership)

คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ (Instructional Leadership)

คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ(Organizational Leadership)

คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน

(Community and Sociality Leadership)

คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

(Personal Effectiveness Leadership)

ความหมายของคุณลักษณะทั้ง 6 โดยยึดหลัก ตามแนวคิดของรองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ มีความหมายดังนี้

**การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล** หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมมีการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของศาสนา และมีการบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ภายในสถานศึกษา

**การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ** หมายถึง การเป็นผู้นำที่พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การเป็นผู้นำด้านวิชาการ** หมายถึง การเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ สามารถพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา ตลอดจนมีการบริหารจัดการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ** หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษา และบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนนำเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเสมอ

**การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน** หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม และมีการบริหารงานในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร** หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เขต 2 และเขต 3

**ครู** หมายถึง ผู้ปฏิบัติการสอนของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เขต 2 และเขต 3

**โรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน** หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน รุ่น 1

#### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นข้อมูลจัดทำเกณฑ์เพื่อใช้ในการคัดเลือกผู้บริหาร
2. หน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางสำหรับประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพอย่างเป็นระบบต่อไป

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 45 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 45 คน และครู จำนวน 2,745 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,790 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ( Purposive Sampling ) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 45 คน และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างครูโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970: 608-609; อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2551) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 338 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 383 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม(Questionnaire) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และครู แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด(Opened-end) สอบถามการจัดอันดับความสำคัญและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

### การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นผู้วิจัยจัดส่ง-รับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองในบางส่วน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ( Statistical Package for Social Science ) Version 15.0 สำหรับวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และหาร้อยละ (Percentage) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบความเรียง

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยการทดสอบค่าที (t – test) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบความเรียง

**ตอนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับความสำคัญและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ การจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ ผู้วิจัยสรุปผลการจัดอันดับ โดยวิเคราะห์จากผลคะแนนรวมของแต่ละคุณลักษณะ ตามเกณฑ์ที่กำหนด ( อันดับที่ 1,2,3,4,5 และ 6 มีค่าเท่ากับ 6,5,4,3,2 และ 1 คะแนนตามลำดับ ) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบความเรียง และในส่วนของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบความเรียง

## ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลในลักษณะการบรรยาย ซึ่งมีลำดับขั้นตอนในการนำเสนอ 5 บท ดังนี้

**บทที่ 1** บทนำ กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

**บทที่ 2** เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ผู้บริหารมีอาชีพ คุณลักษณะความเป็นมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**บทที่ 3** วิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น

**บทที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**บทที่ 5** สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

รายการอ้างอิง

ภาคผนวก

ประวัติผู้วิจัย



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน
  - 1.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของโครงการ
  - 1.2 ลักษณะและการดำเนินงาน
  - 1.3 กลยุทธ์หลัก การขับเคลื่อนกลยุทธ์และภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้
  - 1.4 ผลการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารมืออาชีพ
  - 2.1 ความหมายของผู้บริหารและผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 ความหมายของผู้บริหารมืออาชีพ
  - 2.3 ความสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ
3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของคุณลักษณะ
  - 3.2 ความหมายคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.4 คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## 1.แนวความคิดเกี่ยวกับโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน

### 1.1) ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

#### ความเป็นมาของโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งถือว่าเป็นธรรมนูญการศึกษาแห่งชาตินั้น ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาติดตามมาในหลาย ๆ ด้าน เพื่อมุ่งให้การจัดการศึกษาของไทยมีคุณภาพ และยังประโยชน์แก่เยาวชนไทยให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ในปัจจุบันการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาที่ติดตามมานั้นได้มีการดำเนินงานโดยองค์กรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปี พ.ศ. 2546 นโยบายสำคัญด้านการศึกษาของรัฐบาลไทยก็คือการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาสู่การปฏิบัติจริงและเห็นผลเป็นรูปธรรมอย่างรวดเร็ว โดยการสร้างโรงเรียนดีมีมาตรฐานใกล้เคียงกับโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในเมืองใหญ่ให้กระจายอยู่ทุกอำเภอทั่วประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาให้แก่เด็กไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 8) เนื่องจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับต่าง ๆ ยังมีความหลากหลายทั้งมาตรฐานและคุณภาพ โรงเรียนที่มีคุณภาพสูงมักจะอยู่เฉพาะในกรุงเทพมหานครและในเขตอำเภอเมืองซึ่งมีอยู่จำนวนจำกัด ส่วนโรงเรียนที่มีอยู่ในชนบทห่างไกล มักจะมีความขาดแคลนในทุก ๆ ด้าน ทำให้ไม่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานได้ เด็กและเยาวชนที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี ที่อยู่ในเมือง มีโอกาสเข้าเรียนใน “โรงเรียนดีมีคุณภาพ” มากกว่าผู้ที่มาจากครอบครัวยากจนและอาศัยอยู่ในต่างจังหวัดหรือชนบทสภาพดังกล่าวก่อให้เกิด “ช่องว่างทางสังคม” และเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ตามนโยบายและเจตนารมณ์ของรัฐบาล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 4) โครงการ “1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน” จึงนับว่าเป็นโครงการที่สนองตอบนโยบายเชิงรุกของรัฐบาล ในการขจัดช่องว่างทางสังคมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทย

โครงการ “1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน” ซึ่งดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ในการขจัดช่องว่างทางสังคมและกระจายโอกาสทางการศึกษานั้น ได้มีการผลักดันให้องค์กรที่เกี่ยวข้อง ดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในเชิงบูรณาการ เพื่อสร้างโรงเรียนในฝัน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพให้กระจายอยู่ในระดับท้องถิ่นทั่วประเทศ และเพื่อให้เด็กเรียนได้มีโอกาสเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานเทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำและอยู่ใกล้บ้าน ซึ่งจะยังผลให้ผู้เรียนมีโอกาสประกอบอาชีพที่ดี มีรายได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดี กลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นนี้สามารถช่วยให้หลุดพ้นจากวงจรความยากจนตามแนวคิดของโครงการที่ว่า “พลีระบบการศึกษา หยุดวงจรความยากจน” และในการนำนโยบายดังกล่าวมาดำเนินงาน

ให้เป็นรูปธรรมนั้น คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบในหลักการ โครงการ “1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน” (The Lab Schools Project) เมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2546 และมอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบดำเนินโครงการ สำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง คือ ศูนย์บริหารโครงการ “1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน” และคณะกรรมการนโยบายโครงการ “1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน” สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 11-12)

### วัตถุประสงค์ของโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 7)

1. เพื่อกระจายโรงเรียนที่มีคุณภาพมาตรฐานให้ทั่วถึงทุกอำเภอเพื่อให้เด็กและเยาวชน ในชนบทมีโอกาสเข้ารับการศึกษามีคุณภาพอันเป็นพื้นฐานให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต คิดให้เท่าทันโลกอนาคตที่จะเกิดขึ้น ทำให้เด็กเติบโตด้วยความเชื่อมั่นและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
2. เพื่อพัฒนาเยาวชนไทยให้เติบโตด้วยความพร้อมอย่างสากลให้เป็นพลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนอนาคตของชาติพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีศักดิ์ศรี

### 1.2 ลักษณะและการดำเนินงาน

#### ลักษณะของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

โรงเรียนในฝัน คือ โรงเรียนที่มีคุณภาพได้มาตรฐานมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อบอุ่นและปลอดภัย มีเอกลักษณ์โดดเด่นเป็นรูปแบบของการพัฒนาไปสู่การปฏิรูปการศึกษาและสร้างนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นั่นคือเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นนักคิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิต มีความเป็นไทยและมั่นใจในตนเอง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งประสานความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันกับองค์กรและบุคคลกลุ่มต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547: 3)

โรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันได้มาจากการคัดเลือก โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา(เดิม) กระทรวงศึกษาธิการ ได้ร่วมกันกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนเพื่อให้แต่ละอำเภอใช้เป็นแนวทาง โดยกำหนดให้เป็นโรงเรียนที่มีขนาดกลางที่มีความพร้อมทางด้านสาธารณูปโภค ทำเลที่ตั้งเหมาะสม ผู้บริหาร

และครูมีศักยภาพเพียงพอและที่สำคัญที่สุดคือ ได้รับการคัดเลือกจากประชาชนในท้องถิ่น โดยดำเนินการประเมินสภาพจริงของแต่ละโรงเรียนก่อนการพัฒนา มีโรงเรียนได้รับคัดเลือก เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 921 โรงเรียน ใน 795 อำเภอ 81 กิ่งอำเภอ และ 45 เขต ในกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้โรงเรียนในโครงการจะต้องเป็นโรงเรียนที่มีลักษณะตามความคาดหวัง ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 20)

1. จัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐาน ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น แข่งขันได้ในระดับสากล ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานชาติ สามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย จัดบรรยากาศในการเรียนรู้ เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. เป็นตัวอย่างการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับอำเภอที่มีคุณภาพมาตรฐาน เทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำ เป็นที่ยอมรับศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่เน้นการมีส่วนร่วม

3. มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บริหารคุณภาพทั้งระบบ มีความคล่องตัว รวดเร็ว ทันสมัย มีผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและมีจำนวนเพียงพอ

4. มีความเข้มแข็งทางวิชาการ สามารถเป็นต้นแบบ เป็นแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือพัฒนาชุมชน และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน เข้มแข็ง

5. มีเครือข่ายการสนับสนุน มีกระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นแหล่งทดลองสาธิต และฝึกอบรมครูของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน

6. สื่อและเทคโนโลยีทันสมัยเพียงพอ เป็นระบบเครือข่ายและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

7. เป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่นๆ นำนวัตกรรมทางการศึกษาที่ทันสมัยไปพัฒนาโรงเรียน ให้มีคุณภาพมาตรฐาน ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐานและเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

### การดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

การดำเนินงานเพื่อพัฒนา 921 โรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในฝัน โรงเรียนมีอาจดำเนินการ ได้สำเร็จโดยลำพัง หากแต่ต้องได้รับการร่วมมือร่วมใจจากคนในสังคม ชุมชนหรือท้องถิ่น ร่วมคิด ร่วมวางแผนดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผลและร่วมภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของกลุ่มกัลยาณมิตรผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศในการสื่อสาร (ICT) ประกอบด้วย “ 3 ตัวช่วย 1 ตัวเชื่อม ” ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547: 21-24)

### ตัวช่วยที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญ (Expert, Specialist)

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับมืออาชีพ มีบทบาทในการช่วยเหลือสนับสนุนทางด้านวิชาการ แก่นักเรียน ครูและผู้บริหารของทุกโรงเรียนในโครงการตามความสนใจ ผ่านระบบ e - learning ได้แก่

- แนวทางจัดการเรียนรู้จากครูปrofessional ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูแห่งชาติหรืออาจารย์ 3 เช่น แผนการสอน บทเรียนสำเร็จรูป แนวทางการแก้ปัญหาการเรียน การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น
- การบริการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น กลุ่มเด็กพิเศษ กลุ่มเด็กวัยรุ่น บริการการแนะแนว บริการตอบปัญหาด้าน IT เป็นต้น
- การบริการสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น ผลงานวิจัย e - book บทความทางวิชาการ สารานุกรม เป็นต้น

### ตัวช่วยที่ 2 พี่เลี้ยง (Mentor)

เป็นกลุ่มกัลยาณมิตรผู้ติดตามสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือครูและผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่ ในลักษณะการทำ Mapping ทั่วประเทศ ให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีคุณภาพ ตามความต้องการจำเป็น ได้แก่

- สถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนในท้องถิ่นทั่วประเทศที่อาสาสมัครใจร่วมรับผิดชอบโรงเรียนในโครงการ ได้แก่ มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ สถาบันราชภัฏ สถาบันอาชีวศึกษาและโรงเรียนชั้นนำทั่วประเทศ
- การติดตามช่วยเหลือโรงเรียนในพื้นที่อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ เพื่อเติมเต็มสิ่งที่โรงเรียนต้องการอย่างแท้จริง
- การส่งนิสิต นักศึกษาฝึกสอนในโรงเรียนที่ร่วมรับผิดชอบเพื่อแก้ปัญหา อัตราค่าจ้าง ครูที่ขาดแคลน และเพื่อใช้โรงเรียนเป็นห้องทดลองฝึกสอนสำหรับนิสิตนักศึกษาที่เตรียมพร้อมในการประกอบอาชีพครูจะได้เป็นครูที่ดีในอนาคต
- การพัฒนาครูประจำการ เช่น จัดโปรแกรมอบรมครู ให้โควตาครูศึกษาต่อในสถาบันของตน การนิเทศ เป็นต้น

### ตัวช่วยที่ 3 ผู้อุปถัมภ์ (Sponsor)

กลุ่มกัลยาณมิตรที่รับเป็นผู้อุปถัมภ์โรงเรียนในโครงการจากภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรภาคเอกชน (NGO) เทศบาลองค์การบริหารส่วนจังหวัดและตำบล ชุมชน ในท้องถิ่น ผู้นำทางศาสนา และประชาชนให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถ ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ ลักษณะการอุปถัมภ์มีหลายด้าน ได้แก่

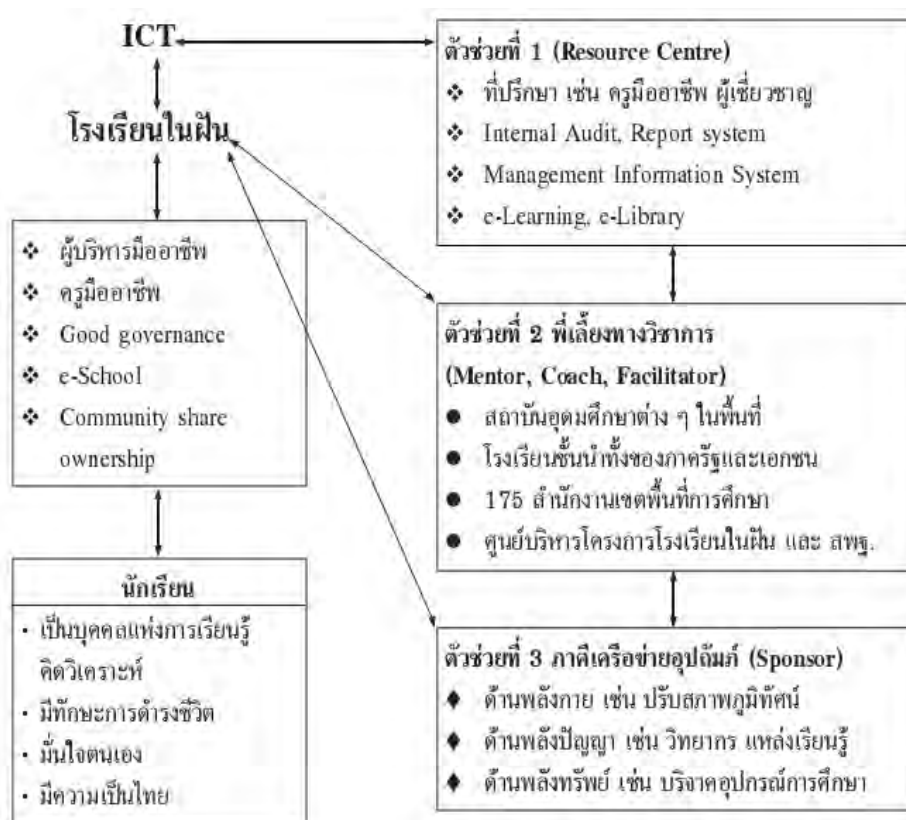
- ด้านพลังกาย เช่น การปรับสภาพภูมิทัศน์ (Land Scape) การสร้างโรงเรียน สีเขียว (Green School) หรือโรงเรียนที่เน้นการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม และการปรับปรุง ภายนอกของสภาพอาคารต่างๆ
- ด้านพลังทรัพย์ เช่น การบริจาคเงินและวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา เช่น หนังสือ สื่อสิ่งพิมพ์ ทุนการศึกษา ทุนอาหารกลางวัน เป็นต้น การเป็นเจ้าของภาพทอดผ้าป่าการศึกษารายปี การสร้างหรือซ่อมแซมอาคารสถานที่ เช่น ห้องสมุด ห้องเรียนสีเขียว ห้องปฏิบัติการ และ คอมพิวเตอร์ อาคารเรียน สนามกีฬา เป็นต้น
- ด้านพลังปัญญา เช่น เป็นวิทยากรให้ความรู้ต่างๆ แก่ผู้บริหาร ครูหรือนักเรียน เช่น การบริหารจัดการ การส่งออกสินค้า ภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ การตลาด ฯลฯ การสนับสนุนให้นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียน และการจ้างงานระหว่างปิดเทอม และการสนับสนุน ให้สถานประกอบการเป็นแหล่งเรียนรู้ หรือแหล่งฝึกงานอาชีพ

#### 1 ตัวเชื่อมเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร(ICT)

การสนับสนุนให้ทุกโรงเรียนในโครงการมีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์เพื่อ การจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วง คอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) เพื่อการสืบค้นข้อมูลของผู้บริหาร ครูและนักเรียนในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) และ อินทราเน็ต (Intranet) รวมถึงการเชื่อมโยงตัวช่วยต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มพี่เลี้ยง กลุ่มผู้อุปถัมภ์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ของโครงการในส่วนกลาง

ทั้ง 3 ตัวช่วยและ 1 ตัวเชื่อม ที่กล่าวมานี้ ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ โรงเรียนในพื้นที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปในสังกัดและนี่คือที่มาของคำว่า Lab School Project นั่นเอง

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการดำเนินการโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน



ที่มา : การวิจัยสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโครงการหนึ่งอำเภอ

หนึ่งโรงเรียนในฝัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 หน้า 27

### 1.3 กลยุทธ์หลัก การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้ กลยุทธ์หลัก

ความสำเร็จของโรงเรียนในฝันตามเจตนารมณ์ และทิศทางที่ตั้งไว้จะบรรลุผลดีได้ด้วยกลยุทธ์หลัก 5 ประการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547: 26)

1. สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียน มีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม
2. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ
3. สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพมีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

4. เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

5. ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์งบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาที่เข้มแข็ง อันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วม และผู้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา การขับเคลื่อนกลยุทธ์

จากที่กล่าวมาข้างต้น แต่ละกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2548: 15)

### **กลยุทธ์ที่ 1 สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี**

โรงเรียนในฝันมุ่งสร้างโรงเรียนชั้นดีที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา ร่วมสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาสังคม เพื่อให้มีโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น โรงเรียนในฝัน มีการบริหารจัดการที่เป็นโรงเรียนธรรมาภิบาล สร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน เน้นการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษา

### **กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ**

โรงเรียนในฝันมุ่งพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เน้นการบูรณาการการเรียนรู้และการดำรงชีวิต ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนดีมีคุณธรรม รู้จักคิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิต ในสังคมยุคใหม่ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างงานสร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานได้อย่างสร้างสรรค์และสืบสานวิถีวัฒนธรรมไทยอย่างมั่นใจในตนเอง

### **กลยุทธ์ที่ 3 สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นผู้มืออาชีพ**

โรงเรียนในฝันเน้นที่บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการจัดการเรียนรู้และบริหารจัดการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมืออาชีพ คุณลักษณะที่สำคัญคือ

1. มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเป็นผลที่สอดคล้องกับสภาพความสำเร็จของโรงเรียนในฝัน

2. ครูและผู้บริหารมีความรู้และความสามารถด้าน ICT

3. ครูและผู้บริหารมีความรู้ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร

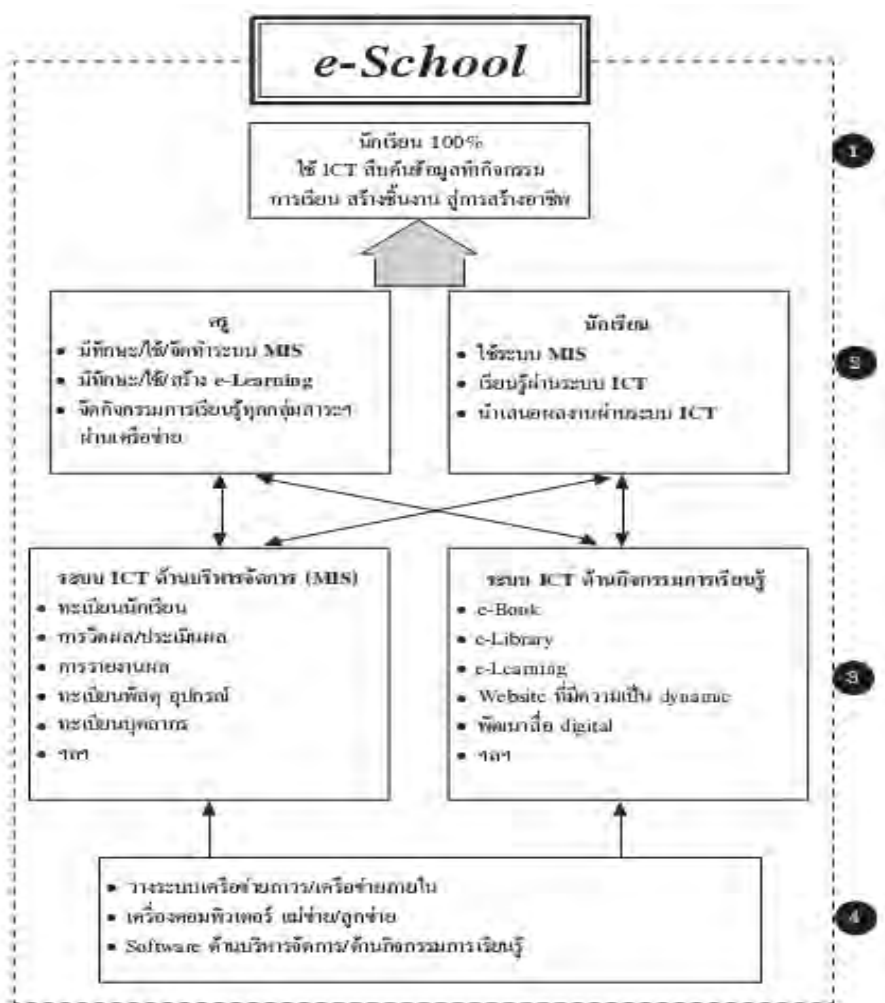
4. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง



**กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร**

โรงเรียนในฝันสร้างโอกาสให้เด็กได้เรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต คิดวิเคราะห์ มีความสามารถด้านเทคโนโลยีมีคุณธรรม รักษ์วัฒนธรรมไทย โรงเรียนในฝันมุ่งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยการถ่ายทอดเนื้อหาผ่านทางอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตหรือสัญญาณ โทรทัศน์ สัญญาณดาวเทียม ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการในโรงเรียน ให้เกิดการพัฒนาด้านคุณภาพการศึกษาในเวลาอันรวดเร็วและก้าวสู่ความเป็น โรงเรียนผู้นำหรือเทียบเท่าโรงเรียนชั้นนำของจังหวัดหรือของประเทศต่อไป อันจะก่อให้เกิด โรงเรียนชั้นนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร e-School ดังแผนภาพต่อไปนี้

**แผนภาพที่ 2 e-School**



**ที่มา :** การวิจัยสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโครงการหนึ่งอำเภอ  
หนึ่งโรงเรียนในฝัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 หน้า 30

## กลยุทธ์ที่ 5 ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์

โรงเรียนในฝันคือโรงเรียนที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมฝัน จากประชาสังคม จึงมุ่งระดมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สนับสนุนในเรื่องความรู้ ความคิด ความสามารถต่างๆ ด้านทรัพยากร ทุกรูปแบบ เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนในฝัน ได้อย่างมีคุณภาพโดยมีหน่วยงานจากภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน (NGO) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำทางศาสนา พ่อ-แม่ ผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชนในชุมชน ประชาชนทั้งในประเทศและต่างประเทศให้การสนับสนุนทั้งในด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ สนับสนุนการเรียนรู้ด้านสื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ (การจัดระบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการสื่อสาร เทคนิคการวางแผน และกิจกรรมการพัฒนาคูคลองกรในรูปแบบต่างๆ เทคนิคการจัดทำบัญชี) ด้านอาคารสถานศึกษา ด้านงบประมาณ

### การขับเคลื่อนกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 5 ประการ บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ตามเจตนารมณ์ของโรงเรียนในฝันจึงได้กำหนดรูปแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับ สู่ภาพความสำเร็จโรงเรียนในฝันดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547: 27)

1. กำหนดแนวคิดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยใช้แนวคิดกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced Scorecard) เป็นกลไกขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยนำมากำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

1.1 มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) เป็นการพิจารณาความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่คาดหวัง

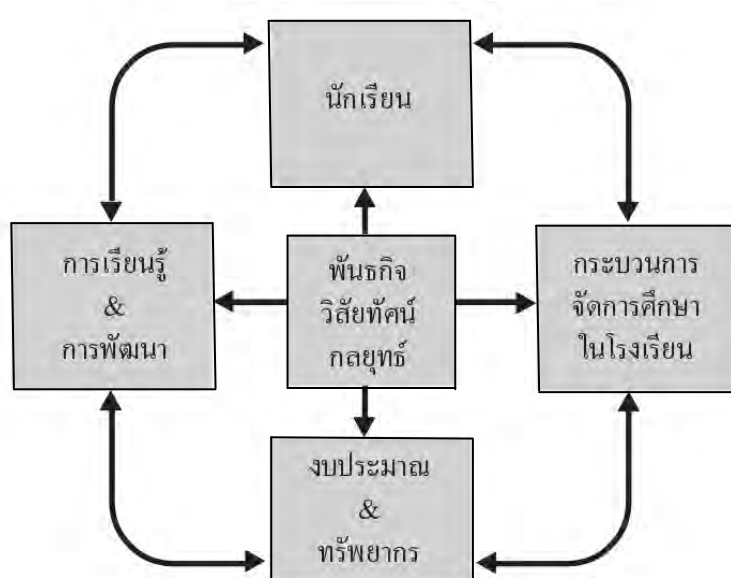
1.2 มุมมองด้านกระบวนการ การจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพคุณภาพของกระบวนการบริหาร จัดการและการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน

1.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ

และทักษะของครู ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียน ในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารเพื่อการพัฒนา

1.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุภาพความสำเร็จในด้าน งบประมาณและทรัพยากรโดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตราค่าจ้าง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพ ในการใช้ทรัพยากร และงบประมาณ ดังแผนภาพต่อไปนี้

**แผนภาพที่ 3** รูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced Scorecard)



**ที่มา :** โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 หน้า 29

2. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จโดยคำนึงถึงความครอบคลุมและสมดุล ผ่านมุมมองในมิติด้านต่าง ๆ ได้แก่ นักเรียน กระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน การเรียนรู้และการพัฒนา งบประมาณและทรัพยากร ดังนี้

### 2.1 ด้านนักเรียน

- เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิด วิเคราะห์ นักเรียนมีทักษะ ในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์

- **มีทักษะการดำรงชีวิต มั่นใจในตนเอง** นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเองและกล้าแสดงออก

- **มีความเป็นไทย** นักเรียนมีความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น

## 2.2 ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน

- **โรงเรียนธรรมชาติ** โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีบรรยากาศและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร ฝึกพลังสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา

- **สร้างโอกาส และดูแลช่วยเหลือนักเรียน** โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และดูแลช่วยเหลือส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง

- **บูรณาการกระบวนการเรียนรู้** โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นในการบูรณาการเรียนรู้และการดำรงชีวิต

- **ประกันคุณภาพ** โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เน้นที่ยอมรับของชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

## 2.3 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

- **ความเป็นมืออาชีพ** ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง มีความรู้ความสามารถ และจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

- **e-School** โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

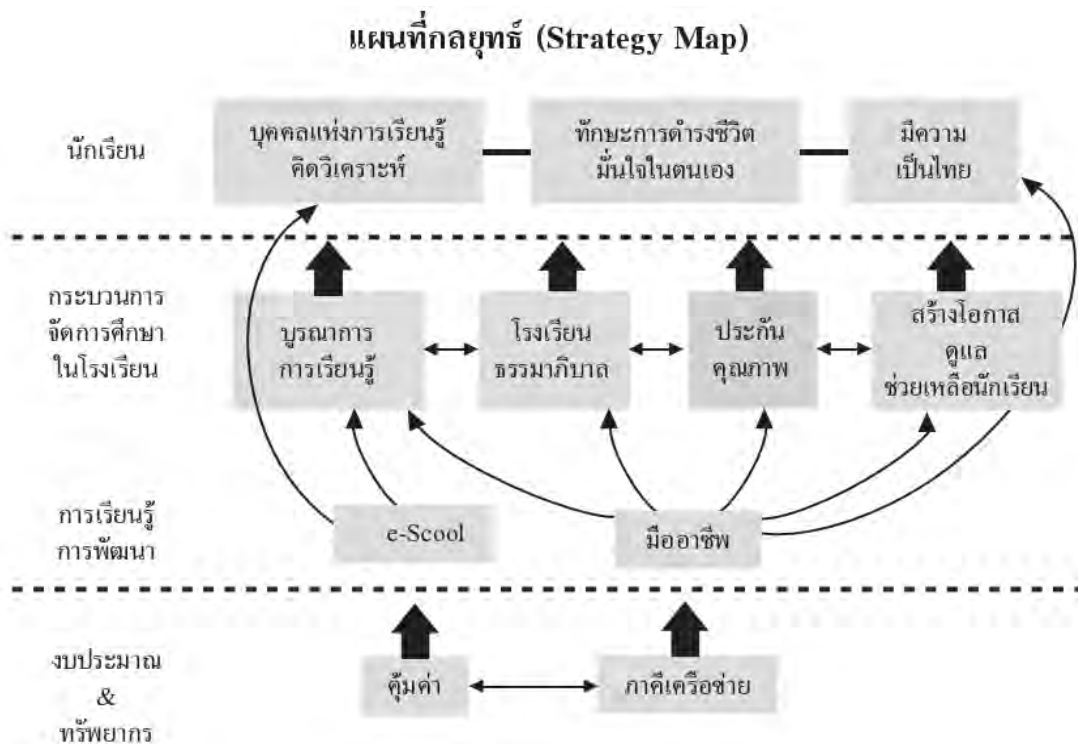
## 2.4 ด้านงบประมาณและทรัพยากร

- **ภาคีเครือข่าย** โรงเรียนมีระบบเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยงศึกษานิเทศก์ โรงเรียนต้นแบบ ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- **คุ้มค่า** โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสมใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

3. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อตรวจสอบลำดับความสำคัญ และความเหมาะสมของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ผ่านมุมมองด้านต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์ เป็นเหตุเป็นผลเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 4 แผนที่กลยุทธ์



ที่มา : โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 หน้า 34

4.จัดทำกรอบกลยุทธ์ (Strategic Framework) โดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มากำหนดตัวชี้วัด (Measure) เป้าหมาย(Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม(Strategic Initiative)

**ภาพความสำเร็จ**

โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ได้กำหนดกลยุทธ์และวางแผนที่กลยุทธ์ โดยใช้หลักการวางแผนแบบสมดุล (Balanced Scorecard) กำหนดผลผลิตของโรงเรียนในฝันครบทุกด้าน คือ นักเรียน กระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียน การเรียนรู้และการพัฒนา งบประมาณและทรัพยากร เพื่อให้เกิดภาพความสำเร็จดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547: 25)

1. **นักเรียน** มีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนดีมีคุณธรรม รู้จักคิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างงาน สร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงาน ได้อย่างสร้างสรรค์ สืบสานวิถีวัฒนธรรมไทยอย่างมั่นใจในตนเอง

2. **ครู** มีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3. **ผู้บริหาร** เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาวิชาการ หลักสูตร นวัตกรรม และกระบวนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียนโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. **โรงเรียน** เป็นโรงเรียนชั้นดี มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของชุมชน มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น ปลอดภัย เชื่อมต่อการเรียนรู้ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่นเป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง ซึ่งเกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนาร่วมสนับสนุน จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาสังคม

5. **ผู้ปกครองและชุมชน** ให้การยอมรับ เชื่อถือ มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ และสนับสนุนการดำเนินงานทุกโรงเรียน

#### 1.4 ผลการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

##### การประเมินเพื่อรับรองเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน

โรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันทั้ง 921 โรงเรียน เมื่อเข้าสู่โครงการโรงเรียนในฝัน ทุกโรงเรียนได้รับรู้บทบาทที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนว่าเป็นการพัฒนาจากพื้นฐานเดิมของแต่ละโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพ สามารถดูแลเยาวชนในชนบทให้มีคุณภาพใกล้เคียงกับโรงเรียนในเมือง จึงต้องผ่านการประเมินเพื่อรับรองเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน ซึ่งในการประเมินมีขอบเขตการประเมินที่กำหนดไว้ 6 ด้าน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546: 8-23)

ดังนี้

1. **ด้านคุณภาพนักเรียน** ประกอบด้วยการพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ

- 1.1 ทัศนทักษะและความสามารถในการใช้เครื่องมือ เพื่อการแสวงหาความรู้
- 1.2 ด้านความสามารถในการคิด - วิเคราะห์
- 1.3 ด้านคุณลักษณะความเป็นไทย

ดังนี้

2. **ด้านคุณภาพครู** ประกอบด้วยการพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ

- 2.1 ด้านการปรับวิธีเรียน เปลี่ยนวิธีสอน โดยครูเปลี่ยน/ปรับจาก  
การเป็นผู้ส่งผ่านความรู้โดยตรงเป็นผู้จัดการให้นักเรียนได้เรียนรู้
- 2.2 ด้านความรู้ ความเข้าใจในสาระสำคัญของโครงการโรงเรียนในฝัน

3. **ด้านคุณภาพของแหล่งเรียนรู้** ประกอบด้วยการพิจารณาความเหมาะสม  
ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 ด้านสภาพแหล่งเรียนรู้ (ทั่วไป)
- 3.2 ด้านห้องสมุด

4. **ด้านคุณภาพกิจกรรมสนับสนุนการพัฒนาทักษะชีวิต** ประกอบด้วย  
การพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 4.1 ด้านลักษณะกิจกรรม
- 4.2 ด้านการสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรม

5. **ด้านคุณภาพการส่งเสริมสุขภาพอนามัย** ประกอบด้วยการพิจารณา  
ความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 5.1 ด้านอาคารสถานที่ สถานที่ออกกำลังกาย สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ  
เครื่องใช้ประกอบกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย
- 5.2 ด้านกิจกรรมสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพอนามัย

6. **ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ** ประกอบด้วยการพิจารณาความเหมาะสม  
ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 6.1 ด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวผู้บริหาร
- 6.2 ด้านการบริหารจัดการ
- 6.3 ด้านผลงานที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม

จากการประเมินเพื่อรองรับเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝันของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน รุ่นที่ 1 จำนวน 921 โรงเรียน ทั้งหมดผ่านการประเมินและได้รับการรองรับเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์และวางแผนที่กลยุทธ์โดยใช้หลักการวางแผนแบบสมดุล (Balanced Scorecard) กำหนดผลผลิตของโรงเรียนในฝันครบทุกด้าน ประสบความสำเร็จตรงตามภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับรายงานการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนในฝัน โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งสรุปผลการศึกษาไว้ว่า ในส่วนผลผลิตของโครงการนอกเหนือจากจำนวนโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝันแล้ว คุณสมบัตินี้ที่พึงปรารถนาของผู้เรียนตามความคาดหวังของโครงการก็เป็นผลผลิตที่สำคัญ ผลจากการศึกษาเชิงประเมิน พบว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและการเป็นผู้แทนเพื่อเข้ารับการประเมินมีส่วนกระตุ้นให้นักเรียนมีการปรับตัว รวมทั้งการปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอน มีส่วนที่ทำให้นักเรียนกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก มีมารยาททางสังคมในการต้อนรับแขก การมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทำให้นักเรียนทันต่อเหตุการณ์ นักเรียนมีความภูมิใจที่ตนเองสามารถช่วยให้โรงเรียนยกระดับมาตรฐานการศึกษาเป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝันได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 191)

### รายงานการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนในฝัน

รายงานการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนในฝัน โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปี 2551 ได้สรุปผลการดำเนินงานโรงเรียนในฝันในด้านต่าง ๆ ไว้ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 188-191)

- **ผลการดำเนินงานบริหารโครงการในระดับโรงเรียน** พบว่า กิจกรรมด้านกระบวนการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บริหารจัดการให้เป็นโรงเรียนธรรมชาติ การบูรณาการการเรียนรู้ การสร้างโอกาสและช่วยเหลือนักเรียนถูกจัดเป็นอันดับแรก ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน การกระจายอำนาจให้ครู – อาจารย์ และนักเรียนเข้าร่วมดำเนินงาน ช่วยฝึกกำลังในการระดมทรัพยากร การดำเนินงานให้ไปสู่ต้นแบบโรงเรียนในฝัน การเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวเชื่อมในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการศึกษา เป็นกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จเป็นอันดับที่สอง การดำเนินงานพัฒนาระบบ ICT ของต้นแบบโรงเรียนในฝันนั้น เห็นชัดเจนในห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และห้องปฏิบัติการกลุ่มสาระความรู้ต่าง ๆ ที่นักเรียนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี และมีทักษะความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นแสวงหาความรู้และ



ประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการเรียน กิจกรรมด้านการได้รับจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร จากภาครัฐบาลและเอกชน และการได้รับความช่วยเหลือจากภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ถูกจัดไว้เป็น ลำดับที่สาม การดำเนินงานในส่วนนี้ในช่วงแรกประสบปัญหางบประมาณที่จัดสรรล่าช้า และการระดมทรัพยากรไม่เพียงพอและไม่ทันการณ์ในการเตรียมตัวเพื่อเข้ารับการประเมินทำให้ โรงเรียนต้องนำงบประมาณในอนาคตมาใช้ไปก่อนและก่อภาระหนี้ผูกพัน และกิจกรรมด้าน การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อเข้าสู่ความเป็นมืออาชีพและการได้รับความ ช่วยเหลือจากสถาบันอุดมศึกษาใกล้เคียงถูกจัดไว้เป็นอันดับที่สี่ มีครูได้รับการอบรม ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้ ICT และกลุ่มครู-อาจารย์ มีความสามารถในการใช้ ICT พัฒนางานได้ ในส่วนของความช่วยเหลือจากสถาบันอุดมศึกษา ใกล้เคียงกัน ได้มีการประสานงานในระยะแรกแต่ไม่มีการดำเนินกิจกรรมเป็นรูปธรรม

■ **การพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายเป็นต้นแบบที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ**  
 ผลการศึกษาได้พบปัจจัยที่เกื้อหนุนในการดำเนินงาน เช่น ความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการ ซึ่งเกิดจากการได้รับการคัดเลือกจากชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากศึกษานิเทศก์ ภาวะผู้นำ และความสามารถในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและความสามารถในการประสานงานกับองค์กรที่เกี่ยวข้องของผู้อำนวยการ ความเข้มแข็งของชุมชนและภาคี เครือข่ายอุปถัมภ์ในการพัฒนาโรงเรียน และความสัมพันธ์ที่แนบแน่นระหว่างโรงเรียน กับศึกษานิเทศก์

■ **ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินโครงการ** ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จประกอบด้วย ศักยภาพในการดำเนินงานของศูนย์ บริหารโครงการ “ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน ” และการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และศักยภาพ ในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน

จากการประเมินเพื่อรับรองเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝันซึ่งโรงเรียนในโครงการ หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันทั้งหมด จำนวน 921 โรงเรียน ผ่านการประเมินและได้รับการรับรอง เป็นต้นแบบโรงเรียนในฝันแล้วนั้น แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ทั้งหมด มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตรงตามภาพความสำเร็จ ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับรายงานการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนในฝัน โดยสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยหนึ่งที่เกื้อหนุนในการดำเนินงาน การพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายเป็นต้นแบบที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ คือ ภาวะผู้นำและ ความสามารถในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและความสามารถในการประสานงาน

กับองค์กรที่เกี่ยวข้องของผู้อำนวยการ และกล่าวถึงปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินโครงการ คือการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และศักยภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน จากปัจจัยดังกล่าวตรงตามกลยุทธ์หลักของการดำเนินโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ข้อ 3 ที่กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพมีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน มีความเป็นมืออาชีพ นั่นเอง

## 2.แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารมี ออาชีพ

### 2.1 ) ความหมายของผู้บริหารและผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการให้ความหมายของ”ผู้บริหาร”ไว้หลายท่าน ผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

ชนินทร์ชัย อินทิตราภรณ์ (2548: 9) ให้ความหมายของผู้บริหารว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดดำเนินการในด้านการศึกษา เพื่อให้การเรียนและการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับแต่รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ตรวจการศึกษาศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่และครูใหญ่ เป็นต้น

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2540: 14) ให้ความหมายของผู้บริหารว่า ผู้บริหาร เป็นเอกัตบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการสั่งการและควบคุมกิจกรรมขององค์การ

บุษราภรณ์ จรดล (2550: 13) ให้ความหมายของผู้บริหารว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในการบริหาร ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์การโดยจัดระเบียบงานต่าง ๆ ตลอดจนประสานทรัพยากรที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545: 3) ให้ความหมายของผู้บริหารว่า ผู้บริหารหมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่ในการบริหารจัดการงาน การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วนคำว่าผู้บริหารสถานศึกษามีนักวิชาการให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลายท่าน ผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

“ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

“ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่น ที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

กชกร มีมกระโทก (2547: 21) สรุปความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ที่สามารถนำความรู้ความสามารถของตน มาพัฒนาบุคลากรและพัฒนาสถานศึกษา ตามแผนและนโยบายที่วางไว้ ให้บรรลุผลสำเร็จ

กรมวิชาการ (2545: 1) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำทางการศึกษาและเป็นบุคลากรที่สำคัญในการดำเนินการบริหารโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และตามนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา

บุษราภรณ์ จรดล (2550: 19) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทในสถานศึกษาและดูแลบุคลากรภายในสถานศึกษา รวมทั้งมีบทบาทความเป็นผู้นำและทักษะด้านต่าง ๆ ตามคุณสมบัติของผู้บริหารโดยรวม เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

รุ่ง แก้วแดง (2544: 44) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับอุดมศึกษา

สุนีย์ บุญทิม (2542: 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหารงานบริหารบุคคล และบริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษา โดยสามารถควบคุม ดูแลการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามแผนและนโยบายที่กำหนดไว้

## 1.2 ) ความหมายของผู้บริหารมืออาชีพ

เกษม วัฒนชัย (2545: 41–43) ได้กล่าวถึงคำว่ามืออาชีพไว้ว่า คำว่ามืออาชีพ ในภาษาอังกฤษ ใช้คำว่า professionalism “professional” คือ มืออาชีพ “professionalism” คือ ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งความเป็นมืออาชีพจะมีเงื่อนไขอยู่ 2 ประการ คือ

1. ต้องได้รับการฝึกอบรมตามมาตรฐานของวิชาชีพนั้น ๆ (to be train according to professional standard )

2. ต้อง command respect ต้องประพฤติปฏิบัติตัวจนกระทั่งได้รับความเคารพ จาก 2 ฝ่าย คือ จากสมาชิกวิชาชีพเดียวกัน และจากประชาชนทั่วไป

Hoy,K. และ Miskel,G (1991: 144)ได้ให้คำนิยามคำว่า มืออาชีพ ว่า มืออาชีพ เป็นลักษณะ ความสามารถเฉพาะที่เกิดจากการฝึกอบรมในระยะที่ยาวนานเป็นไปตามปทัสฐานที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์โดยการคำนึงถึงส่วนรวม องค์รวมของหน่วยงาน รวมถึงการให้บริการที่เป็นระบบกลุ่ม มีการตัดสินใจด้วยตนเอง การควบคุมตนเอง ซึ่งเป็นความรู้ตามมาตรฐานและการยอมรับเพื่อนร่วมงาน

หวน พิณรุพันธ์ (2548: 17–20) ได้กล่าวถึงความหมายของนักบริหารมืออาชีพไว้ดังนี้

ถ้าจะแยกคำว่า นักบริหารมืออาชีพออกเป็น “นักบริหาร” คำหนึ่ง กับ “มืออาชีพ” อีกคำหนึ่ง จะได้ความหมายของคำทั้งสอง โดยเริ่มจากความหมายของนักบริหารก่อน ดังนี้

1. นักบริหาร คือผู้ที่ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ในหน่วยงานหรือองค์กร จำต้องมี “นักบริหาร” หรือบางแห่งเรียกว่า “ผู้บริหาร”

2. นักบริหาร คือคนที่ทำงานร่วมกับคนอื่น ความสำเร็จของเรา อยู่ที่การทำงานร่วมกับคนอื่น หรือเราเป็น Input การบริหารเป็น Process ความสำเร็จ (Output) ของการบริหาร ต้องผ่านการกระทำของบุคคลอื่น จึงต้องมีเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหาร คือบุคคลผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้นำในหน่วยงานนั้น ๆ ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้มีบทบาทมากที่สุดและมีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ภายในหน่วยงาน

4. ผู้บริหาร คือผู้ที่ทำให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยตนเองไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง แต่อาศัยความร่วมมือให้ผู้อื่นเป็นผู้ปฏิบัติแทน

ส่วนความหมายของ “มืออาชีพ” นั้น หวน พิณรุฬพันธ์ ได้สรุปความหมายของมืออาชีพ ที่มีผู้ให้ความหมายและคำอธิบายไว้ดังนี้

1. มืออาชีพ หมายถึงการทำงานด้วยความรู้ความสามารถ ความตั้งใจจริงและทำงานให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด

2. มืออาชีพ หมายถึง ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านนั้น ๆ เป็นอย่างมากจนกระทั่งสามารถนำเอาความรู้ความชำนาญที่มีอยู่นั้นไปประกอบอาชีพได้อย่างดี และถึงแม้ว่าไม่ได้นำเอาความรู้ ความชำนาญและความสามารถไปใช้ประกอบอาชีพ ถ้าเก่งถึงขั้นก็เรียกว่ามืออาชีพด้วย ส่วนอันนี้เป็นส่วนอันใหม่ เพิ่งเกิดเมื่อไม่ช้าไม่นานมานี้ เป็นส่วนอันที่ใช้ครั้งแรก ๆ ในทางธุรกิจ เช่น นักขายมืออาชีพ นักบริหารมืออาชีพ ช่างไม้มืออาชีพ นักแข่งรถมืออาชีพ เป็นต้น

3. มืออาชีพ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในในงานที่ทำงานทุกครั้งจะทำได้บรรลุเป้าหมาย โอกาสที่จะล้มเหลวผิดพลาดแทบจะไม่มี ผู้บริหารสามารถไว้วางใจได้เมื่อมอบหมายงานให้ทำ คำนี้ตรงกันข้ามกับ “มือสมัครเล่น” หรือ “ผู้ฝึกงาน” ซึ่งเป็นผู้เข้ามาทำงานไม่นาน ยังขาดทักษะประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะต้องมีหัวหน้าคอยแนะนำแก้ไขปรับปรุงอยู่ด้วย เพราะไม่สามารถทำงานคนเดียวได้

4. มืออาชีพ (Professional) เป็นคำที่เราไปยืมมาจากวงการกีฬา ในวงการกีฬา มีอยู่ 2 คำ คือ มืออาชีพและมือสมัครเล่น ซึ่งแยกความแตกต่างกันได้ชัดเจน หากเมื่อไหร่เป็นมืออาชีพ แปลว่าคนคนนั้นต้องดำรงชีวิตด้วยกีฬาประเภทนั้น เช่นนักฟุตบอลอาชีพ นักมวยอาชีพ ในการเป็นมืออาชีพนั้น มีเงื่อนไขมากมายที่ต้องปฏิบัติตาม

นอกจากนี้ หวน พิณรุฬพันธ์ ได้สรุปความหมายคำว่า “ผู้บริหารมืออาชีพ” หรือ “นักบริหารมืออาชีพ” ที่มีผู้ให้ความหมายไว้ทั้งที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. นักบริหารมืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่พยายามทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กร ด้วยเหตุผลและหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยประยูคต์ทฤษฎีหรือแนวทางต่าง ๆ อย่างผสมกลมกลืนกันแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ

2. นักบริหารมืออาชีพ หมายถึง บุคคลที่เป็นมืออาชีพในการบริหารจริง ๆ เช่น มีประวัติผลงานการบริหารมาอย่างโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้รับการยอมรับทั้งระดับหน่วยงาน ระดับจังหวัด หรือแม้กระทั่งระดับชาติ

3. นักบริหารมืออาชีพ คือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานกิจการต่าง ๆ ให้สำเร็จ โดยอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองและความร่วมมือของผู้อื่น

4. นักบริหารมืออาชีพ หรือที่เรียกกันง่าย ๆ ว่า “มือโปร” มาจากภาษาอังกฤษว่า Professional Manager นั้น มีคุณสมบัติหลัก ๆ คือ มีการศึกษาดี มีประสบการณ์กว้าง จากงานหลายด้าน และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด โดยกระทำอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนเป็นระเบียบและมีแบบแผน คุณสมบัติดังกล่าวนี้จะได้มาโดยการฝึกฝน เรียนรู้ และพัฒนามาอย่างเป็นระบบ และใช้เวลายาวนานทีเดียว และที่สำคัญคือจะต้องมีการผ่านประสบการณ์จากการปฏิบัติมากพอสมควรด้วย

5. นักบริหารมืออาชีพ หมายถึงชื่อเรียกสำหรับบุคคลที่เป็นผู้บริหารที่เป็น “ลูกจ้างร้อยเปอร์เซ็นต์” ของกิจการที่เป็นบริษัทมหาชนในประเทศที่พัฒนาแล้ว

กชกร มิ้มกระโทก (2547: 22) กล่าวสรุปความหมายของผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้ที่เป็นเลิศในการบริหารการศึกษา มีศักยภาพในการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ ด้วยผลงานที่เกิดขึ้นเป็นเป้าหมายแต่ใช้ทรัพยากรทางการศึกษา และปัจจัยอื่น ๆ น้อย และมีประสิทธิผลตามต้องการและเกิดความพึงพอใจ

กิตติภักษ์ กนกธาดาสกุล (2546: 38) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะเฉพาะตัวและคุณลักษณะทางวิชาชีพเหมาะสม บริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ มีผลลัพธ์ของงานเป็นที่ยอมรับและได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมวิชาชีพและประชาชน

ถวัลย์ หงส์ไทย (2546: 23) กล่าวสรุปความหมายของผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน บริหารงานโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ พัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้มีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่เหมาะสม สามารถผลิตผลงานที่โดดเด่นแตกต่างจากผู้บริหารอื่น ๆ มีความรับผิดชอบต่อผลงานและผลิตผลงานอย่างมีคุณภาพเสมอ

ถวิล อรัญเวศ (2544: 15-19) ได้ให้ความหมายของนักบริหารมืออาชีพไว้ว่า นักบริหารมืออาชีพ คือ บุคคลที่เป็นมืออาชีพในการบริหารจริง ๆ เช่น มีประวัติผลงานการบริหารอย่างโดดเด่น เป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จนได้รับการยอมรับทั้งระดับหน่วยงาน ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด หรือแม้กระทั่งระดับชาติ

สุณีย์ บุญทิม (2542: 16) ได้สรุปเกี่ยวกับการเป็นนักบริหารมืออาชีพไว้ว่า การเป็นนักบริหารมืออาชีพ หมายถึง การเป็นนักบริหารที่มีหลักเกณฑ์ มีการใช้หลักวิชาประยุกต์กับความสามารถ มีการใช้ศิลปะ หรือยุทธศิลป์ ควบคู่กับยุทธศาสตร์ หรือหลักการต่างๆในการบริหารงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2551) กล่าวสรุปความหมายของผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง ผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ โดยใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง ปราศจากสถานะทางครอบครัว เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้บริหารโดยตำแหน่ง พร้อมกับการเป็นผู้นำที่ดี มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ มีคุณลักษณะส่วนบุคคลและคุณลักษณะทางวิชาชีพที่เหมาะสม สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน นำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับขององค์กร สังคม ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 2.3 ) ความสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพไว้หลายท่าน ดังนี้

ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2549: 66-68) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้

การศึกษา เป็นเครื่องมือของรัฐที่ใช้ในการพัฒนามนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุขท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในด้านความเจริญทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ไร้พรมแดน ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องมีกระบวนการเรียนรู้และวิธีการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นพบวิทยาการใหม่ ๆ ขึ้นมาอย่างหลากหลาย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาของชาติในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วและไร้ขอบเขตในปัจจุบัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างผู้บริหารมืออาชีพขึ้นมา เพื่อบริหารงานในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะงานบริหารด้านวิชาการ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) มีบทบาทในการบริหารและหน้าที่นี้เทศการเรียนการสอน ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและลงตัว รวมทั้งเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ถวัลย์ หงส์ไทย (2546: 24) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ จะต้องเป็นผู้สร้างผลงาน รับผิดชอบ ต่อผลงาน สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆได้ ผู้บริหารเหล่านี้คือผู้บริหารมืออาชีพที่มีความจำเป็น และเป็นความต้องการขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพราะถ้าได้ผู้บริหารที่เป็นผู้บริหาร มืออาชีพแล้ว จะมีความมั่นใจได้ว่าองค์กรนั้นจะสามารถแข่งขันกับองค์กรต่าง ๆ ตลอดจน มีผลงานที่มีคุณภาพได้

ธีระ รุญเจริญ (2550: 89) กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมีผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้มีความจำเป็นในการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเป็นมืออาชีพสูงมาก จึงจะทำให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพตามที่ พึงปรารถนา ทั้งนี้เนื่องจากหลักการและเหตุผลหลายประการ ได้แก่

1. ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันมีมากมาย
2. การมีกฎหมายกำหนดให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงและ ให้มีมาตรฐานวิชาชีพ
3. ความจำเป็นในการยกระดับการบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงให้สง่างาม
4. ผลการจัดการศึกษายังไม่ได้คุณภาพ
5. การบริหารจัดการศึกษายังไม่เหมาะสม และไม่มีประสิทธิภาพ
6. การผลิตและพัฒนาผู้บริหารการศึกษายังไม่ได้มาตรฐานและมีปัญหา
7. ความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยมาตรฐานและ คุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหาร
8. การบริหารจัดการต้องอาศัยระบบและรูปแบบการบริหารที่ครอบคลุมสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบมากมาย
9. การใช้ SBM ในการบริหารสถานศึกษา

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ธีระ รุญเจริญ (2548: 20) ได้กล่าวถึง ความสำคัญ ของผู้บริหารมืออาชีพไว้ ดังนี้

ในยุคปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา มืออาชีพ จึงจะนำโรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน การเป็น ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัย กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กร



ที่เกี่ยวข้องของภายนอกสถานศึกษา และบริหารโดยใช้องค์คณะบุคคล ตลอดจนทั้งนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวการกระจายอำนาจการบริหาร ซึ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือนักเรียนและชุมชน มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

การบริหารกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวกับสาธารณะ ในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้ธุรกิจต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการไปด้วยดี และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างไร้พรมแดน และกระทบกระเทือนไปทุกประเทศทั่วโลก

ในด้านการจัดการศึกษาก็ไม่มีเว้น มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษา และบริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์

รุ่ง แก้วแดง (2546: 26) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้  
ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลจะต้องเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” เท่านั้น จะเป็นผู้บริหารแบบมือสมัครเล่นไม่ได้ เพราะต่อไปนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับการกระจายอำนาจให้ต้องปฏิบัติหน้าที่ทุกประการตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และต้องรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) รวมทั้งรับการตรวจสอบจากชุมชนอย่างใกล้ชิด

วีระ ประเสริฐศิลป์ (2546: 1) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้  
ยอดปรารถนาของทุกองค์การ ไม่ว่าจะป็นองค์การของรัฐหรือของเอกชน องค์การขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ต่างก็ต้องการบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าที่รวดเร็วนำองค์การอื่นได้ ด้วยเหตุนี้แต่ละองค์การจึงพยายามแสวงหาผู้บริหารมืออาชีพมาบริหารองค์การของตน เพราะผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จจนเป็นหลักประกันของความสำเร็จ ในการบริหารงานอย่างมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเน้นความสำคัญอันเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาในครั้งนี้อยู่ที่ “ การปรับกระบวนการเรียนการสอนและการเปลี่ยนกลวิธีสอน ” เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ ทั้งเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสุขในชีวิต ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาจึงอยู่ที่ “สถานศึกษา” ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติ

ในการพัฒนาผู้เรียนได้ใกล้ชิดที่สุด และบุคคลสำคัญที่จะบันดาลให้เกิดความสำเร็จก็คือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่จะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าว

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549: 14) กล่าวสรุปความสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้

ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ ในยุคของการเปลี่ยนแปลง ที่ให้ความสำคัญของความเป็นมืออาชีพ ย่อมต้องตระหนักถึงคุณลักษณะ ความรู้และความสามารถของผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการทางสังคมได้สะท้อนให้เห็น ทั้งในด้านกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ความต้องการผู้ชำนาญการผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในวงการวิชาชีพด้านต่าง ๆ มีความจริงจังมากขึ้น เช่น ทางการแพทย์ วิศวกรรม กฎหมาย นักธุรกิจ สถาบันที่ยังมีอยู่เดิม ครู ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ได้ให้ความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้น “ความเป็นมืออาชีพ (professional)” จึงเป็นสิ่งที่มีความหมายและความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารจัดการศึกษานั้น “ผู้บริหาร” เป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานและเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำที่ดีมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ มีคุณลักษณะส่วนบุคคลและคุณลักษณะทางวิชาชีพที่เหมาะสม สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน นำโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับขององค์กร สังคม ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ เพื่อการบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 3.1 ความหมายของคุณลักษณะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: 253) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะไว้ดังนี้

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่าคุณลักษณะไว้ดังนี้

บุษราภรณ์ จรดล (2550: 13) ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า คุณลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นเฉพาะตัวของบุคคลผู้หนึ่งทั้งที่มีมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการเรียนรู้ซึ่งเป็นการแสดงออกที่สามารถสังเกตเห็นได้

สมเกียรติ พันธธรรม (2543: 9) ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า คุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่ชี้ให้เห็นในตัวบุคคลนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากการแสดงการกระทำตามคุณสมบัติของตนเอง ซึ่งเป็นการแสดงออกที่สามารถสังเกตและเห็นได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่ชี้ให้เห็น ลักษณะประจำตัวของบุคคล ซึ่งสามารถสังเกตและเห็นได้จากพฤติกรรมหรือการกระทำที่เป็น การแสดงออกของบุคคลนั้น

### 3.2 ) ความหมายคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542: 6) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะ ของผู้บริหารไว้ดังนี้

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึงคุณสมบัติดีเด่นของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการให้ความหมายคำว่าคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ดังนี้

บุษราภรณ์ จรดล (2550: 14) ให้ความหมายของ คุณลักษณะของผู้บริหารว่า คุณลักษณะผู้บริหาร หมายถึง สิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะที่มีตั้งแต่กำเนิดและที่ได้จากการเรียนรู้ ได้แก่ ลักษณะนิสัย บทบาททักษะ ความรู้ความชำนาญ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ

พิมล มาประกอบ (2549: 47) ให้ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง คุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง สิ่งที่ชี้ให้เห็นลักษณะประจำตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถสังเกตและเห็นได้จากพฤติกรรมหรือการกระทำซึ่งเป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานสถานศึกษา

### 3.3 ) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำทางการศึกษาและเป็นบุคลากรที่สำคัญในการดำเนินการบริหารโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และตามนโยบายของรัฐบาล ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ด้วยเหตุนี้ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นผู้บริหาร (กรมวิชาการ, 2545: 1) มีนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้หลายท่าน ผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

จากรายงานการสังเคราะห์เรื่องการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยกองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน พบว่าคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามี มีดังนี้ (กรมวิชาการ, 2545: 36-37)

1. **คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ** คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบ ก้าวทันตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการประสานประโยชน์ มีความเฉลียวฉลาด ความซื่อสัตย์ทางการคิดวิจารณ์ มีเหตุมีผล ร่วมกิจกรรมทางสังคม มีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี เป็นผู้มีความมั่นคงในสิ่งที่ถูกต้อง มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษาและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

2. **คุณลักษณะด้านวิชาการ** คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ มีความฉลาด สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก้าวทันวิทยาการและเทคโนโลยี มีไหวพริบในการทำงาน สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ รู้ถึงความต้องการและความสนใจของเพื่อนร่วมงาน

3. **คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ** คือ มีกิริยาท่าทางดี มีการแสดงออกดี มีความเข้มแข็ง ท่าทางกระฉับกระเฉง แสดงออกถึงความมีพลังและอำนาจ น่าเกรงขาม การควบคุมอารมณ์และแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม มีจิตใจหนักแน่น มั่นคง มีความอดทนสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงาน อยู่ตลอดเวลา มีมนุษยสัมพันธ์ มองโลกในแง่ดี มีความสามารถในการพูดสื่อสารกับบุคคลทั่วไป และสามารถปรับตัวได้ดีกับสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นที่ชื่นชอบของบุคคลในสังคม เป็นแบบอย่างที่ดี มีเกียรติยศชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสังคม เป็นผู้ที่มีสภาพจิตใจมั่นคง มีความสุขุมรอบคอบ มีไหวพริบปฏิภาณในการปฏิบัติงาน

**4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน** คือ มีความสามารถในการจัดการ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีนิสัยรักการทำงาน มีความปรารถนาให้งานที่ทำก้าวหน้า มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน ศึกษาค้นคว้าวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รู้จักวิธีทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง ตื่นตัวและเข้าใจสถานการณ์ มีความสามารถในการปรับตัวได้ ให้ความร่วมมือ มีใจกว้าง มีความสามารถในการพูดกับผู้ร่วมงานและผู้อื่น เข้มแข็ง เชี่ยวชาญ รู้จักแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ รู้ถูกหรือผิด มีความเป็นเลิศทางปัญญา ทำงานอย่างมีคุณภาพ ให้ความร่วมมือกับผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานและมีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีดังนี้ (กรมวิชาการ, 2545: 38-39)

**1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ** คือ มีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมที่เป็นตัวอย่างได้ เป็นผู้มีความเสียสละทำประโยชน์แก่ส่วนรวม เชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญปัญหาต่างๆ ด้วยความมั่นใจ

**2. คุณลักษณะด้านวิชาการ** คือ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน บุคคล รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหาร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร และพัฒนาหลักสูตร และรู้นโยบายการจัดการศึกษาของชาติ

**3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ** คือ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีน้ำใจไมตรี เข้าสังคมได้ดี มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น แสดงบทบาทหน้าที่ของตน อย่างเหมาะสม การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นมีความแนบเนียน และมีสุขภาพจิตดี

**4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน** คือ มีความรู้ความเข้าใจ นโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน สามารถวางแผนและปรับปรุงแผนงาน สามารถจัดสายการบังคับบัญชาและจัดระเบียบงาน สามารถมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้อื่นได้

จันทรานี สงวนนาม(2545: 137) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ไว้ ดังนี้

**1. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี** มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

2. เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำ ผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดเป็นประชาธิปไตยและมีการทำงานเป็นทีม

3. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา ได้แก่ ความรู้ทั่วไปในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และความรู้เฉพาะตำแหน่งตามภารกิจของสถานศึกษา

4. เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสร้างความมุ่งหวังในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางพัฒนาการศึกษา

สัญญา อภิบาลกุล และคณะ (2545: 7-9) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และเอื้อต่อการบริหารและการจัดการใน 4 ด้าน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ มีดังนี้

#### 1. การบริหารงานด้านวิชาการ

- มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
- มีความรู้ ทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการ
- สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาทางวิชาการได้ดี
- มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่กว้างไกล
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

#### 2. การบริหารงบประมาณ

- เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
- มีความรู้ระบบงบประมาณ
- เข้าใจระเบียบการคลัง วัสดุและการเงิน
- มีความซื่อสัตย์และสุจริต

#### 3. การบริหารงานบุคคล

- มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
- เป็นแบบอย่างที่ดี
- มีมนุษยสัมพันธ์

#### 4. การบริหารทั่วไป

- เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
- เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- มีความรู้และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

ประพจน์ แยมทิม(2545: 34-35) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Plan Change) สามารถสร้างความเข้าใจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบในโรงเรียน

2. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหารต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้น ติดตามความเคลื่อนไหวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนสร้างสรรค์บรรยากาศในโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษานำเอาการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาโรงเรียนอย่างจริงจัง

3. ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องเปิดโอกาสและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างบุคคลหลอมรวมบูรณาการความคิดที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนต่อไป

4. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรม ผู้บริหารเป็นเสมือนสัญลักษณ์หรือผู้แทนของโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างแห่งการประพฤติปฏิบัติที่ดี บริหารงาน บริหารคน โดยนำหลักธรรมเข้ามาใช้ในการบริหาร คำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรม เหตุและผล ตลอดจนมีความกล้าหาญทางจริยธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง

ภารดี อนันต์นาวิ(2551: 109,138) กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การในยุคการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ที่สำคญ คือการมีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เป็นอันดับหนึ่ง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จึงเป็นตัวแปรของผู้นำที่สำคัญยิ่ง ที่จะทำให้ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ นอกจากนี้ ภารดี อนันต์นาวิ ยังกล่าวอีกว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในการบริหารสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะเป็นการสื่อสารข้อมูลซึ่งกันและกัน ระหว่างในองค์การ และบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็ระหว่างผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลที่มาติดต่อขอรับบริการ เพื่อให้เข้าใจข่าวสารที่ส่งโดยต้องมีการใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจจึงจะทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

เมตต์ เมตต์การุณจิต(2547: 172 – 175) กล่าวว่า ในการปฏิรูปการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้บัญญัติให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งเจตนารมณ์ของกฎหมายการศึกษาดังนี้ ต้องการให้ผู้บริหารทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ(Professional) ที่ประกอบไปด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. ประกอบอาชีพตามวิชาชีพที่ได้ศึกษามา
2. มีการศึกษาหรืออบรมและพัฒนาวิชาชีพนั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง
3. สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ในการบริหาร จนมีประสบการณ์และเชี่ยวชาญ
4. ได้รับการรับรองมาตรฐานแห่งวิชาชีพ เช่น ใบรับรองหรือใบอนุญาตประกอบอาชีพจากองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพ
5. มีจรรยาบรรณในวิชาชีพอย่างเคร่งครัด

นอกจากผู้บริหารจะต้องได้รับใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาตามที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้มีความสามารถในการบริหาร เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี การพัฒนาองค์การและบุคลากร และส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยในส่วนของการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น เมตต์ เมตต์การุณจิต ได้กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคม ซึ่งสถานศึกษาจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวโดยไม่พึ่งพาระบบอื่น โดยเฉพาะระบบของชุมชนนั้นมิได้ เมื่อสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของสังคมทั้งสองจึงต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารซึ่งเป็นระดับผู้นำของสถานศึกษาที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่จุดหมายปลายทางจะต้องให้ความสำคัญต่องานด้านชุมชน มิใช่เห็นว่างานด้านวิชาการหรืองานสนับสนุนที่กำหนดไว้สำคัญเพียงอย่างเดียว เพราะงานด้านชุมชนจะเป็น



ปัจจัยเสริมให้การพัฒนาศึกษาสัมฤทธิ์ผล โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะขององค์กรคณะบุคคล ในรูปของกรรมการหรือในลักษณะใดก็ตาม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะเป็นการระดมความคิด ทรัพยากร ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วมกัน โอกาสที่จะผิดพลาดจึงมีน้อย นอกจากนี้ยังเกิดผลในด้านความภูมิใจร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน มีความผูกพันกับกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้การพัฒนามีความเข้มแข็งและยั่งยืน

สุภรณ์ สภาพงศ์ (2543: 9) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญที่จะนำโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ให้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
4. ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีในการคิด
5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
6. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารของโรงเรียน โดยนำระบบคุณธรรมมาใช้มุ่งพัฒนาโดยองค์รวม
7. สร้างขวัญกำลังใจให้ครูมีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเด่น และครูที่ปรึกษา(Mentor)
8. ตระหนักในการพัฒนาโรงเรียนสู่ระบบคุณภาพ
9. มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และเข้าใจหลักสูตรและแนวการจัดการเรียนรู้
10. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

Greenberg และ Baron (2003: 473) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. แรงขับ(Drive) คือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความทะเยอทะยาน มีพลังความคิดริเริ่มและการกระทำที่ทุ่มเทแบบกัดไม่ปล่อย

2. ความซื่อสัตย์และมั่นคง(Honesty and Integrity) เป็นความเชื่อถือได้ เปิดกว้างและมีความไว้วางใจ น่าเชื่อถือ
3. แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ(Leadership Motivation) คือความต้องการที่จะมี อิทธิพลเหนือผู้อื่น และใช้อิทธิพลในการบรรลุวัตถุประสงค์
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง(Self - Confidence) คือ ความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่
5. ความสามารถทางสติปัญญา(Cognitive Ability)ผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณ มีความสามารถในการอธิบายและตีความข้อมูลจำนวนมาก และสามารถมองภาพรวมจากข้อมูลจำนวนมากเข้าด้วยกัน
6. มีความรู้งาน(Knowledge of the Business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ในธุรกิจ หรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับกิจการของหน่วยงาน โดยเฉพาะความรู้ เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการทำงาน
7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(Creativity) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน
8. ความยืดหยุ่น(Flexibility) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม และ สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ

Gardner, W. (1990: 48-53) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำตามแนวคิดของ Stogdill and others. ไว้ 14 ประการ ดังนี้

1. ความกระปรี้กระเปร่าและความอดทนทางด้านร่างกาย  
(Physical Vitality and Stamina)
2. ความฉลาดและสามารถตัดสินใจ  
(Intelligence and Judgment – in Action)
3. ปราบปรามที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ  
[Willingness (Eagerness) to Accept Responsibilities]
4. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Task Competence)
5. มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ  
(Understanding of Followers / Constituents and Their Needs)

6. ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (Skill in Dealing with People)
7. ต้องการในความสำเร็จ (Need to Achieve)
8. ความสามารถในการจูงใจ (Capacity to Motivate)
9. กล้าหาญ หนักแน่นและมั่นคง (Courage , Resolution , Steadiness)
10. ความสามารถในการนำชัยชนะและนำเชื่อถือ  
(Capacity to Win and Hold Trust)
11. ความสามารถในการจัดการ ตัดสินใจและการจัดอันดับความสำคัญ  
(Capacity to Manage , Decide , Set Priorities)
12. มีความเชื่อมั่น ( Confidence )
13. มีอำนาจการปกครองและแสดงสิทธิผลประโยชน์  
(Ascendance , Dominance , Assertiveness)
14. สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น ( Adaptability , Flexibility of Approach )

Frigon และ Jackson (1996: 29-36) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait) คือ ลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มี คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร ความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าวหากไม่มีอย่างชัดเจน อาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธาและสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ การที่จะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้ จะแสดงได้ด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ คือ

1. มีการควบคุมอารมณ์ (Controlled Emotions)
2. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
3. ความคิดริเริ่ม (Initiating)
4. ความกล้าหาญ (Courage)
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ  
(Determination and Resolution)
6. มีพฤติกรรมจริยธรรม (Ethical Behavior)
7. มีดุลพินิจที่ดี (Sound Judgment)
8. ความอดทน (Endurance)
9. มีความปรารถนามุ่งมั่น (Desire)
10. มีความน่าเชื่อถือไว้ใจได้ (Dependability)

Daft,L (1999: 334) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้เป็นที่ดีที่สุด 9 ประการ คือ

1. **ความสามารถพิเศษ (Charisma)** นำศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. **ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล (Individual Consideration)** เป็นพี่เลี้ยง คอยที่แนะรับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่

3. **กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (Intellectual Stimulation)** ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิด โดยใช้เหตุผลและใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ ๆ

4. **มีความกล้าหาญ (Courage)** ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง

5. **มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability)** รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาด สามารถทำงานได้อย่างอิสระ

6. **มีความยืดหยุ่น (Flexibility)** สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

7. **มีความซื่อสัตย์ (Integrity)** ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม

8. **มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment)** ในการประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

9. **ยอมรับนับถือผู้อื่น (Respect for others)** ทั้งในความคิดเห็น แนวคิดและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง

ในการบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อจะได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ทั้งในด้านเทคโนโลยี การตลาด การบริหารจัดการ ฯลฯ ดังนั้น ผู้บริหารในยุคนี้จึงควรมีการเตรียมความพร้อมในสมรรถภาพของตนเอง เพื่อความเป็นมืออาชีพ (Professional) ที่มีความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของการเป็นมืออาชีพในประเด็นต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการบริหาร อันจะนำไปสู่

ความสำเร็จในการบริหารงาน(ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2546: 77) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

### 3.4 ) คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ความเป็นมืออาชีพนั้นเป็นกรอบที่ล้อมรอบทักษะสำคัญและค่านิยมซึ่งกำหนดบุคลิกลักษณะ ศักยภาพขององค์กรหรือตัวบุคคลเอาไว้อีกชั้นหนึ่ง ความเป็นมืออาชีพ คือ ศูนย์กลางความสำเร็จของการเป็นผู้นำ และมีความหมายแตกต่างกันสำหรับผู้นำในแต่ละระดับ สำหรับผู้นำระดับสูงนั้น ความเป็นมืออาชีพเกี่ยวข้องกับค่านิยมที่เขาแสดงออก ส่วนในระดับกลางขององค์กรนั้น การเป็นมืออาชีพคือการใช้ทักษะสำคัญอย่างเชี่ยวชาญ (โอเวน, 2549: 89-90)

มีนักวิชาการกล่าวถึงคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาไว้มากมาย ผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์(2551: 90) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพไว้ ดังนี้

**คุณลักษณะที่ 1** การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล (Interpersonal and Ethical Leadership) ประกอบด้วย

1. คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ
2. การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา
3. การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

**คุณลักษณะที่ 2** การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ (Systematic Leadership) ประกอบด้วย

1. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
2. การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
3. การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพ
4. การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

### คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ (Instructional Leadership)

ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ
2. การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้
3. การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

### คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ

(Organizational Leadership) ประกอบด้วย

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. ผู้บริหาร : ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. การบริหารความขัดแย้ง
5. การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

### คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน

(Community and Sociality Leadership) ประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อชุมชนและสังคม
2. การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

### คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

(Personal Effectiveness Leadership) ประกอบด้วย

1. การพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

นอกจากนี้ รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ยังกล่าวถึงข้อควรคำนึงในการเป็นนักบริหารมืออาชีพ ดังนี้

**ความเป็นนักบริหารมืออาชีพต้องคำนึงถึง**

1. คุณลักษณะ คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถเชิงผู้นำ
2. ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำ
3. ภูมิลำเนาและความรับผิดชอบต่อองค์กร

4. มีหลักและใช้กระบวนการทางการบริหารได้ดี
5. มีมนุษยสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
6. มีวิสัยทัศน์และวุฒิภาวะทางอารมณ์ ( E.Q.)
7. มีจริยธรรมและจรรยาบรรณ
8. รู้จักการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการบริหารและการจัดให้มีขึ้น
9. รู้จักการจัดระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

เช่นเดียวกับ สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง(2549: 127)ที่กล่าวถึงข้อควรคำนึงในการเป็นผู้นำมืออาชีพไว้ดังนี้

การที่ผู้นำเข้าสู่อาชีพได้นั้น ผู้นำต้องพัฒนาตนเอง ทั้งด้านบุคลิกภาพ รวมทั้งคุณลักษณะและพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความยอมรับศรัทธา ผู้นำจึงต้องคำนึงในเรื่องต่อไปนี้

**1 สร้างวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน** ผู้นำควรมองอนาคตในระยะยาวแล้วพิจารณาภาพรวมขององค์กร เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ แล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์แบบกว้าง นำมาปรึกษาร่วมกับบุคลากรเพื่อกระจายวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร วิสัยทัศน์ที่ดีต้องเป็นสิ่งแปลกใหม่ ทำทาย นำตื่นเต้นและสามารถจูงใจให้บุคลากรร่วมกันทำงานไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถปฏิบัติได้นำเชื่อถือ ที่สำคัญสามารถสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

**2. ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิผลและสื่อสารหลาย ๆ ครั้ง** การสื่อสารที่มีประสิทธิผล จะช่วยทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้นำต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารด้วยการพูด การสนทนา การฟัง และการซักถาม ผู้นำสามารถใช้วิธีการสื่อสารอย่างหลากหลาย อาทิ ส่งข่าวสารทั้งทางอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์เคลื่อนที่ จดหมาย E-mail ใช้การสื่อสารแบบสองทางและเปิดเผย เพื่อให้เข้าใจตรงกัน ความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับการใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีในองค์กร รวมทั้งบุคลากรนอกองค์กร และที่สำคัญคือลูกค้ำมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

**3. จูงใจให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง** บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์องค์กรให้เกิดการพัฒนาจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำจึงต้องให้การจูงใจให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างผู้นำทุกระดับ โดยอบรมบุคลากรในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงาน โดยผู้นำใช้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเป็นพี่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง การสร้างความกระตือรือร้นและสร้างพลังในการทำงานเพื่อตั้ง

ศักยภาพของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนา ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับว่าทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติ ดีกว่าการให้รางวัล

**4. สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ** การทำงานให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องใช้การรวมพลังในการทำงาน ความรู้ความสามารถของแต่ละคนในทีมงานจะถูกนำมาใช้ขับเคลื่อนงานในหน้าที่ โดยเฉพาะทีมของผู้บริหารของผู้ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมทั้งด้านการอบรมและสัมมนา

**5. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานในด้านที่ตนถนัดและมีความรู้ความสามารถ** เพราะการที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ทำอยู่จะช่วยเสริมสร้างพัฒนางานได้อย่างรวดเร็วและที่สำคัญต้องเป็นงานที่ตนเองพึงพอใจด้วย เพราะถ้านงานถนัดแต่ไม่ตรงกับใจ ก็จะเป็นเครื่องบั่นทอนกำลังใจ จะกลายเป็นการทำงานแบบซังกะตาย

**6. ผู้นำปรับกระบวนการทัศนจากการเป็นผู้บริหารมาเป็นผู้บริหาร** เพราะการบริหารจะเป็นแบบแผน แต่ผู้นำจะไม่เป็นแบบแผน ผู้บริหารทำทุกสิ่งถูกต้อง แต่ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้บริหารใช้การควบคุมบังคับบัญชา แต่ผู้นำใช้การจูงใจให้ปฏิบัติตามเป็นต้น ผู้นำจึงเริ่มจากการเตรียมความพร้อมของตนเพื่อพัฒนาศักยภาพไปสู่มีอาชีพต่อไป

นอกจากนี้ สมชาย เทพแสง และ อรจิรา เทพแสง ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้

จากการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำทั้งอดีตและปัจจุบันที่ได้รับการยอมรับศรัทธา รวมทั้งสังเคราะห์จากทฤษฎีผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ จะเห็นว่ามีลักษณะ 20 P ดังนี้

**1. Psychology** ผู้นำต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของลูกน้องเป็นอย่างดี “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นคนอย่างไร

**2. Personality** คนบางคนเดินมาแต่ไกล เราก็ทราบได้ทันทีว่านี่เป็นผู้บริหารคนที่กำลังเดินมาคางเป็นนักการเพราะดูจากการแต่งกายก็ดี บุคลิกภาพ การเดินต้องสง่าผ่าเผย การพูดจาต้องมีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ การยิ้มแย้มแจ่มใสมีอัธยาศัยไมตรีเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เกิดความประทับใจ บุคลิกภาพจึงมีส่วนสำคัญ รวมทั้งการวางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน มารยาทต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงทุก ๆ ด้าน



3. **Pioneer** ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย โดยเฉพาะองค์กรใหม่ ๆ ที่ยังไม่เป็นที่นิยม ผู้นำต้องวางแผนเชิงรุกเพื่อให้คนยอมรับศรัทธา ต้องเห็นดเห็น้อยมานานะอดทน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย ถ้าท้อแท้ลูกน้องก็คงหมดกำลังใจ กาลิเลโอ นักวิทยาศาสตร์บุคคลสำคัญ ก่อนจะมีคนเชื่อถือว่าโลกกลม เขาต้องจับชีวิตลงก่อน หรือ โทมัส เอลวา เอดิสัน ทดลองเกี่ยวกับไฟฟ้าเป็นพันครั้งกว่าจะประสบผลสำเร็จ แต่ก็ถือว่าเป็นตัวอย่างของนักบุกเบิกเป็นอย่างดี

4. **Poster** การทำงานถ้าขาดการประชาสัมพันธ์ งานนั้นก็รู้เพียงไม่กี่คน จึงต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์แม้จะเป็นงานเล็ก แต่ต้องนำจุดเด่นของงานมาตีแผ่ จะช่วยทำให้เป็นที่รู้จักได้มากขึ้น การประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือ มุขปาฐะ (Mouth to mouth)

5. **Parent** ผู้นำต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง วางตัวเป็นกลาง ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า สร้างสังคมให้เป็นปึกแผ่น สามัคคีกลมเกลียว เหมือนกับพ่อขุนรามคำแหงมหาราชที่ทรงใช้หลักการปกครองแบบพ่อปกครองลูก ทำให้ไพร่ฟ้าหน้าใส ประชาชนมีความสุขทั่วหน้า

6. **Period** ผู้นำต้องเป็นคนตรงเวลา การทำงานตรงเวลา (Just in time) สามารถบริหารเวลา (Time management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนให้เห็นว่าเป็นคนซื่อสัตย์ ได้ทางหนึ่งและเป็นตัวอย่างลูกน้องได้อีกด้วย อย่าทำงานตามเวลาคือเวลาไปก่อน ตัวตามไปที่หลัง

7. **Pacific** ผู้นำต้องมีความสุขุมรอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยม สำนวนอังกฤษว่า "A snake in the grass" เหมือนกับเสื้อซ่อนเล็บหรือคมในฝัก ทำให้คนอื่นไม่สามารถทราบจิตใจเราได้ว่า คิดอะไร ทำอะไร การทำงานที่สุขุมรอบคอบทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าประมาท งานก็อาจจะเสียหายได้ในภายหลัง ควรยึดหลักการป้องกันดีกว่าการแก้ไข (A Protect better than cure)

8. **Pleasure** ผู้นำต้องมีอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้ คนที่มีอารมณ์ขัน และมีความเป็นกันเองจะช่วยให้คนอื่นไว้วางใจ ให้ความไว้นือเชื่อใจได้ ตลอดจนการทำงานเป็นไปด้วยความสุข ไม่เคร่งเครียด

9. **Prudent** การมองการณ์ไกลหรือวิสัยทัศน์ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยอยู่เสมอ ผู้นำจำเป็นต้องมีการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ความผิดพลาดจะน้อยลง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ สมเด็จพระปิยมหาราช ทรงยอมเสียเมืองเล็ก ๆ เพียงส่วนเดียว เพื่อรักษาเอกราชของชาติไทยไว้ได้

10. **Principle** การทำงานของผู้นำ ต้องยึดถือหลักการเป็นแนวปฏิบัติ รวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ (Theory based management) ที่สามารถอ้างอิงหรือพิสูจน์ได้ นอกจากนี้ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงได้ มิใช่อ้างแต่เพียงว่า “นโยบายย่อมเหนือเหตุผล” ผู้นำจะไม่ได้การยอมรับเท่าที่ควร เพราะได้แต่งาน มิได้ใจ

11. **Perfect** งานที่เกิดขึ้นต้องให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยทำงานเต็มศักยภาพ ครอบคลุมถูกต้องและมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องโดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก

12. **Point** งานที่ต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอนชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง เหมือนหางเสือเรือที่บังคับให้เรือแล่นไปอย่างถูกต้องแม่นยำ

13. **Plan** งานที่ต้องมีการวางแผนงานอย่างรอบคอบและพึงระลึกอยู่เสมอว่า “งานใดก็ตาม ถ้ามีการวางแผนงาน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง”

14. **Pay** ต้องมีการกระจายงาน และกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง และให้รางวัลบุคคลที่ทำงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้า อยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

15. **Participation** ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน พร้อมใจที่จะช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

16. **Pundit** ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ ไม่ใช่ความรู้แบบ “ยุทธการบนกระดาษ” ซึ่งเป็นสำนวนจีน หมายถึง รู้แต่ตำรา แต่เมื่อถึงการปฏิบัติ กลับล้มเหลว

17. **Politic** ต้องมีความรู้ ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมือง เข้ากับคนได้ทุกชั้น ตลอดจนกลุ่มบ้าง อย่าแข็งเกินไป

18. **Poet** ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร วอลแตร์ กล่าวว่า “ปากกาปกครองโลก” เพราะถ้าเรามีความสามารถด้านการเขียนจะช่วยส่งเสริมความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น

19. **Perception** ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบและทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เกิดขึ้น และเลือกใช้อย่างเหมาะสม

20. **Psycho** ต้องมีจิตวิญญาณของผู้นำ เป็นผู้มีความรักในอาชีพบริหาร มีอุดมการณ์และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาสังคม อีกทั้งการปฏิรูปสังคมโดยใช้ การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้นำต้องรักในศักดิ์ศรีในสถาบันของตนเอง ไม่ดูถูก ดูแคลนอาชีพของตนเอง และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย รวมถึงจรรยาบรรณ ในอาชีพของตน

การเป็นผู้นำมืออาชีพ (Professional Leadership) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ความพร้อมของตนและครอบครัว การยอมรับจากสมาชิกในสถาบันและชุมชน ถ้าผู้นำมีจิตใจ ที่มุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการทำงาน ตลอดจนนำ 20 P มาประกอบในการบริหารและการจัดการ หรือเป็นแนวทางก็สามารถสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ทางหนึ่ง ที่จะพาเราไปสู่เส้นทางของ มืออาชีพ รวมทั้งสามารถนำพาบุคลากรในหน่วยงานสร้างสรรค์พัฒนาสังคม พัฒนาหน่วยงาน ให้เกิดความเจริญก้าวหน้า เป็นกำลังสำคัญในการสร้างชาติไทยให้มั่นคงถาวรทัดเทียมกับ อารยประเทศทั้งหลายอย่างภาคภูมิใจ

ชัยรัตน์ หลายวัชระกุล (2549: 66-68) กล่าวถึงคุณลักษณะและพฤติกรรม ของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้

ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีวิสัยทัศน์ที่เป็นระบบและชัดเจนเกี่ยวกับองค์การและ จุดหมายขององค์การ มีภาวะผู้นำอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ในทฤษฎีและปรัชญาของ หลักสูตรและความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดเกณฑ์ การคัดเลือกผู้บริหารต้นแบบเพื่อยกย่อง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถและมี ผลงานดีเด่นด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและสภาผู้บริหารหลักสูตร การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย โดยมีเกณฑ์ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่ส่งเสริม การปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน(Instructional Leader)
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและ ใช้ระบบคุณภาพในการบริหารจัดการ

ฉะนั้นในการผลิตและการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นมืออาชีพเพื่อรับใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา โดยเฉพาะการสร้างผู้บริหาร สถานศึกษาให้เป็นผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพ ควรเน้นให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง

หลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียน รวมทั้งการบริหารจัดการภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผู้บริหารมืออาชีพที่บริหารการศึกษาโดยยึดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลักและเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่บ่มเพาะเยาวชนให้เป็นคนดี คนเก่ง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในชุมชนสังคมอย่างมีความสุข

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี(2548: 38-42) กล่าวถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารไว้ว่าในสภาวะการแข่งขันที่สูงในปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเป็นมืออาชีพในการจัดการ อย่างไรก็ตามการเป็นมืออาชีพ(Professionalism)ไม่ใช่เรื่องที่ย่างยาก ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอให้สมกับเป็นผู้นำองค์กร และพัฒนาจุดอ่อนของตน เพื่อกลายเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Leader) ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ ดังนี้

**1. บุคลิกภาพ** การเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ การแต่งกายต้องดูดีเหมาะสมกับกาลเทศะ การวางท่าทางและกิริยาที่แสดงออกต้องเปี่ยมไปด้วยความน่าเชื่อถือและสะท้อนถึงพลังความสามารถของผู้บริหาร

**2. การสื่อสาร** การสื่อสารของผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องสามารถสื่อสารได้หลากหลายภาษา นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาทางเทคโนโลยี (Technology Literacy) เช่นการใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่ประกอบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้บริหารคือการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและพยายามที่จะคิดก่อนพูดเสมอ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่ต้องตามมาแก้ไขในภายหลัง

**3. พลัง แรงขับและความกระตือรือร้น** ความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้บริหาร จะช่วยทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดความเกียจคร้านและรู้สึกเบื่อหน่าย เพราะมีหัวหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี

**4. ทักษะคิดเชิงบวก** การคิดในมุมบวกโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงนั้นทำให้ผู้บริหารไม่จมปลักอยู่กับปัญหาหรืออุปสรรคซึ่งทำให้เกิดความท้อแท้ ท้อถอย หหมดแรงและสิ้นหวัง การมีทัศนคติในเชิงบวกทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานและมองเห็นวิกฤติเป็นโอกาส ที่ทำให้ตนเองเกิดความเข้มแข็งที่จะได้ฝ่าปรี้อขึ้นอีกระดับหนึ่ง นอกจากนี้ทัศนคติ

ทางบวกยังช่วยลดระดับของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ในองค์กรขึ้นและช่วยลดความเครียดในการทำงานซึ่งอาจนำไปสู่โรคภัยต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

**5. เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น** ถ้าผู้บริหารสามารถแสดงความรู้สึกเข้าอกเข้าใจต่อบุคคลในองค์กรได้ ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจจากพนักงาน ซึ่งนำไปสู่การทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพราะพนักงานได้ใจจากผู้บริหาร นอกจากนี้ความเข้าอกเข้าใจบุคคลที่เป็นคู่แข่งหรือฝ่ายตรงข้ามก็ถือว่ามีผลสำคัญเช่นกัน เพราะอาจนำมาซึ่งการลดความขัดแย้งและนำไปสู่การสร้างมิตรภาพและความสัมพันธ์ที่ดีในท้ายที่สุด

**6. ภาวะผู้นำ** ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติและวิธีการบริหารใหม่ โดยมีการผสมผสานลักษณะภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ(Autocratic Leadership) ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire Leadership) ลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และผู้นำแบบที่ปรึกษา (Consultative Leadership) และนำออกมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น

**7. อารมณ์ขัน** การมีอารมณ์ขันทำให้ช่วยลดความตึงเครียดของงาน และช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล การมีอารมณ์ขันเป็นเรื่องที่ประกอบกับทั้งประสบการณ์การฝึกฝนพรสวรรค์ ซึ่งต้องตั้งอยู่บนความพอเหมาะพอดี ไม่ทะเล้งลามกหรือหยาบโลน หรือเป็นการเสียดสีประชดประชัน อันนำไปสู่ความเจ็บช้ำน้ำใจของอีกฝ่าย ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งตามมาในภายหลัง

**8. ความรู้หลากหลาย / เข้าใจวัฒนธรรม** ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องพยายามเปิดโลกทัศน์ตนเองให้มากขึ้น พยายามรับชม รับฟังหรืออ่านสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นเรื่องที่น่าสนใจที่ตนเองสนใจบ้าง เพราะอาจมีประโยชน์ต่อการนำไปสู่การปรับคลื่นเข้าหาฝ่ายตรงข้ามได้ไม่มากก็น้อย

**9. ความคิดสร้างสรรค์** ความคิดสร้างสรรค์ทำให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในองค์กร และอาจนำไปสู่การสร้างผลกำไรให้แก่บริษัทในที่สุด อย่างไรก็ตามการมีความคิดสร้างสรรค์นั้น ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องเหมาะสมและศีลธรรม

**10. ศิลธรรม** ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรและบุคคลหนึ่งในสังคม จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องศีลธรรมและจริยธรรมให้มาก ผู้บริหารต้องระลึกไว้เสมอว่าการปกครองโดยตั้งอยู่บนศีลธรรมความถูกต้องนั้น นำมาซึ่งความสงบสุขแก่ตนเองและช่วยป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ด้วย

ถวิล อรัญเวศ (2544: 17–19) กล่าวว่าคุณลักษณะของนักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีลักษณะดังนี้

**1. กล้าตัดสินใจ** การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารมืออาชีพต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจโดยยึดภษิตที่ว่า “ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัย ก่อนจะทำกิจการงานใด ๆ คิดให้รอบคอบก่อนจึงขอปฏิบัติ”

**2. ไวต่อข้อมูล** นักบริหารมืออาชีพ จำต้องเป็นคนทันสมัยไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ฉะนั้นจึงต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอ ทั้งจากวิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อมวลชน เป็นต้น

**3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์** นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

**4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน** นักบริหารมืออาชีพ จะต้องมีความโดดเด่นประการหนึ่งคือ “ความซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์ผลงาน” คือ นอกจากจะเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตแล้ว ต้องมีการสร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

**5. ประสานสัมพันธ์** นักบริหารมืออาชีพ จำต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงาน หรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกลเกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถขจัดปัดเป่าปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้

**6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ** นักบริหารมืออาชีพ จำต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ นั่นคือ “หลักการทำงาน” เช่น

6.1 ต้องรู้ว่า “จะทำอะไร” ควรตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้ชัดเจน มีสติสัมปชัญญะ กำกับการทำงานอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้ล้มวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น ๆ

6.2 ต้องรู้ว่า “จะทำอย่างไร” โดยเลือกวิธีการหลาย ๆ วิธีแล้วตัดสินใจนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

6.3 ต้องตั้งใจทำ คือ มีความจริงใจหรือตั้งใจทำงานนั้นๆ ให้บังเกิดผลสำเร็จ

6.4 เต็มใจทำงาน คือ ทำงานให้สนุกและมีความสุขกับงานที่ทำ

6.5 สุขุมรอบคอบในการทำงาน โดยเฉพาะภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ

6.6 มีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงาน ไม่โลเลที่จะดำเนินงานที่ได้วางไว้

6.7 ประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใจเป็นกลาง  
ยุติธรรม เปิดเผย

**7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน** นักบริหารมืออาชีพ จำต้องมีบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานสูง เช่น ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การชมเชย ให้อำนาจหรือบ่งชี้ความชอบ เป็นต้น

**8. ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค** นักบริหารมืออาชีพจะต้องมีความอดทน อดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย อย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหาและไม่หมกหมมปัญหาไว้ ประดุจดินพอกหางหมู

**9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์** นักบริหารมืออาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่น และอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ตึงเกินไป ไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่บางครั้งก็ต้องมีความเด็ดขาดเพื่อจะแก้ไขปัญหาให้สงบหรือเรียบร้อย

**10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม** นักบริหารมืออาชีพจะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ โดยเฉพาะในยุคเขตพื้นที่การศึกษาจะมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับสถานศึกษา และคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และมีองค์กร 4 องค์กรในระดับกระทรวง คือ

10.1 คณะกรรมการสภาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติ

10.2 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

10.3 คณะกรรมการการอุดมศึกษา

10.4 คณะกรรมการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 155, 179-180) กล่าวถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้

งานบริหารนับว่าเป็นอาชีพอย่างหนึ่งที่มีการใช้ศาสตร์ความรู้ต่าง ๆ และเทคนิคทางการบริหาร อย่างไรก็ตามจุดสำคัญของการทำงานของนักบริหารก็คือ การต้องรู้จักนำเทคนิค

และแนวคิดทางการบริหารมาใช้ปฏิบัติให้เกิดผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนให้ได้ผลงานสูงสุดและดีที่สุดเสมอ งานบริหารของนักบริหารมืออาชีพส่วนใหญ่จึงมิได้อยู่ที่การสั่งการงานในด้านที่เกี่ยวกับสิ่งของและอุปกรณ์ แต่งานส่วนมากที่ต้องทำกลับอยู่ที่การทำหน้าที่พัฒนาคนทำงาน โดยช่วยให้ทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถให้ปรากฏผลออกมาสูงสุด เพื่อให้ได้ผลงานตรงตามที่กำหนดไว้ในแผนมากที่สุด

พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารยุคใหม่ (Effective Behavior of General Managers) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารมืออาชีพยุคใหม่ต้องเรียนรู้ นั่นคือ ต้องสามารถทำตนเป็นนักบริหารที่รู้จัก “จัดวางเครือข่าย” การทำงานของตนเสมอ นั่นคือ ต้องสามารถสร้างพวกและมีพันธมิตรต่าง ๆ ที่จะช่วยหรือ “วงการ” ที่นักบริหารจะสามารถใช้เป็นฐานสำหรับการสร้างความสำเร็จให้กับตนเอง ให้กับองค์กร และสมัครพรรคพวก

พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของนักบริหารมืออาชีพยุคใหม่ หมายถึง เป็นนักบริหารกลยุทธ์ ที่มีทักษะในการออกแบบยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่ชาญฉลาดสามารถใช้ปรับเปลี่ยนองค์กร ให้ทำงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เป็นนักประสานประโยชน์ ที่รู้จักการกำกับองค์กรให้ทำงานโดยสัมพันธ์กับฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกันตลอดเวลา ให้ยังคงทำงานอยู่ร่วมกันและเข้ากันได้ตลอดเวลาเป็นนักบริหารที่มีจริยธรรม ซึ่งสามารถพิสูจน์ความจริงใจที่มีต่อองค์กรโดยส่วนรวม และทำให้ผลประโยชน์ของสมาชิกไปด้วยกันได้กับผลประโยชน์ขององค์กร ทั้งนี้โดยไม่มีประโยชน์ส่วนตนที่อยู่เหนือองค์กรและสมาชิก แอบแฝงอยู่เบื้องหลัง

ภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ที่มากด้วยการเปลี่ยนแปลงและมีเงื่อนไขที่องค์กรต้องปรับตัวตลอดเวลา การจะเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีประสิทธิผล ประสบความสำเร็จได้ภายใต้สภาพเงื่อนไขและสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น นักบริหารมืออาชีพในยุคใหม่ต้องรู้จักบริหารงานโดยปรับบทบาทหน้าที่การบริหารงานให้คล่องตัว และมีการบริหารที่เป็นเชิงกลยุทธ์สอดแทรกอยู่ตลอดเวลา คือ

1. การวางแผนและบริหารเชิงกลยุทธ์
2. การจัดองค์กรและการออกแบบองค์กร
3. การจัดคนเข้าทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. การสั่งการและการบริหารผลงาน
5. การควบคุมผ่านข้อมูลสู่คุณภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ธีระ รุญเจริญ(2548: 23) กล่าวว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 53 ได้กำหนดให้ผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ได้จะต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ การบริหารการศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่องค์การวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษากำหนด ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพชั้นสูงแน่นอน นั่นคือ จะต้องเป็นผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ

นอกจากนี้ ลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจำต้องมีลักษณะ หรือคุณสมบัติเฉพาะ ดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ, 2548: 11-17)

### 1. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

ตามระเบียบข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2548 มีข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

#### หมวด 1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

ข้อ 6 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

(ก) มาตรฐานความรู้ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

- (1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- (2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- (3) การบริหารด้านวิชาการ
- (4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- (5) การบริหารงานบุคคล
- (6) การบริหารกิจการนักเรียน
- (7) การประกันคุณภาพการศึกษา
- (8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
- (10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

นอกจากคุณวุฒิตามวรรคหนึ่งต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษา  
ที่คณะกรรมการครูสภารับรอง

(ข) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

- (1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ
- (2) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์  
ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือ  
ตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปี

## หมวด 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ข้อ 11 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาต้องปฏิบัติงาน  
ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ  
การบริหารการศึกษา
- (2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น  
กับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน
- (3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- (4) พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- (5) พัฒนาและใช้วัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น  
เป็นลำดับ
- (6) ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร
- (7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- (8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- (9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- (10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- (11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
- (12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

## หมวด 3 จรรยาบรรณของวิชาชีพ

ข้อ 13 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของ  
วิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

### ส่วนที่ 1 จรรยาบรรณต่อตนเอง

ข้อ 14 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเอง ด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

### ส่วนที่ 2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

ข้อ 15 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบ ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

### ส่วนที่ 3 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

ข้อ 16 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

ข้อ 17 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

ข้อ 18 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

ข้อ 19 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อ ความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ

ข้อ 20 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

### ส่วนที่ 4 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

ข้อ 21 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

### ส่วนที่ 5 จรรยาบรรณต่อสังคม

ข้อ 22 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

## 2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 9-12) ได้กำหนดลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเพื่อบริหารและจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM : School-Based Management) คือการบริหารอย่างอิสระตามการกระจายอำนาจการบริหารทั้ง 4 ด้านให้แก่สถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารงาน ด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม การกำหนดลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบดังกล่าว ได้อธิบายเกณฑ์มาตรฐานการกำหนดเพื่อการเป็นผู้บริหาร “การศึกษามืออาชีพ” โดยแบ่งเกณฑ์มาตรฐานเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทในการบริหาร และการจัดการศึกษา มี 10 เกณฑ์มาตรฐาน

ส่วนที่ 2 เป็นเกณฑ์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น

1. คุณลักษณะทางวิชาชีพ
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล

### ส่วนที่ 1 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีบทบาทในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. **การเป็นผู้นำทางวิชาการ** ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการโดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผน นโยบาย และแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม** ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงาน

ภายนอกโรงเรียน รวมทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

**3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก** ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการ และการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้ และศูนย์การเรียนรู้ ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่น เพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้

**4. การประสานความสัมพันธ์** ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้ และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอน และกิจกรรม ต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์กีฬา สื่อ เกมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

**5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร** ผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาครู และบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ ความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อนำมาประยุกต์ และปรับปรุง การจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนากุศลกรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

**6. การสร้างแรงจูงใจ** ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

**7. การประเมินผล** ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมิน ภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. **การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา** ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาของครูและทีมงานร่วม ทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. **การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์** ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารของสถานศึกษาให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. **การส่งเสริมเทคโนโลยี** ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้ สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

## ส่วนที่ 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

### 1. คุณลักษณะทางวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษามีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหาร ดีเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดีและมีความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียนด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมและการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ทุกฝ่ายกำลังร่วมมือกันปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านการจัดการเรียนการสอน เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง นอกจากนั้น ยังต้องส่งเสริมให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

## 2. คุณลักษณะส่วนบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความอดทนอดหยิ่ง อดทน มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีสุขภาพดี เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริการ สังคม รู้จักพัฒนาตนเอง และสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติและอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และควรเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในสถานศึกษา และชุมชนด้วย

ธีระ รุญเจริญ (2548: 26, 28-29) วิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พบว่า ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่อง

1. สามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดได้ครบถ้วน
2. ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. สามารถจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 รูปแบบ
4. ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
5. จัดระบบประกันคุณภาพภายใน
6. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ ธีระ รุญเจริญ ยังกล่าวถึงยุทธศาสตร์การบริหารของมืออาชีพ ดังนี้

1. การใช้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
2. การใช้กระบวนการกลุ่มแบบ CEO
3. การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร
4. การฟังตนเอง
5. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
7. การยึดประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก
8. ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร
9. การใช้เกณฑ์มาตรฐานในการบริหาร

รุ่ง แก้วแดง(2546: 27) กล่าวถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ต้องสามารถปฏิบัติภารกิจให้ครบถ้วน ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ต้องเป็นผู้บริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นต้นตอ ถ้าผู้บริหารมีผู้เรียนอยู่ในหัวใจจะคิดจะทำอะไร ก็มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก แต่ถ้าผู้บริหารไม่คิดถึงผู้เรียนเป็นสำคัญก็จะไม่สนใจงาน การเรียนการสอน ไม่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และการพัฒนาครู และนี่คือความแตกต่างระหว่าง “ผู้บริหารมืออาชีพ” กับ “ผู้มีอาชีพบริหาร”

ถ้าความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารธุรกิจวัดที่ผลกำไร ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องวัดที่คุณภาพผู้เรียน เพื่อพิสูจน์ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ความรู้ความสามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติหรือไม่

ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพต้องสามารถจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 รูปแบบ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน บริหารโดยใช้กระบวนการ PDCA คือวางแผนดำเนินการ ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนา บริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน

นอกจากนี้ ผู้บริหารมืออาชีพของโรงเรียนนิติบุคคลต้องมีความสามารถในการจัดการ จะต้องไม่ท่องคาถาเฉย ๆ ที่สะท้อนปัญหาซ้ำซากของการบริหารแบบเก่าที่ว่า “ขาดคน ขาดเงิน” อีกต่อไป ต้องมองเห็นความสำคัญ ให้เกียรติและยกย่องกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) กับการบริหารและจัดการศึกษา เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่า ซึ่งสามารถสนับสนุนสถานศึกษาได้ทั้งในเรื่องคำแนะนำ ความคิดเห็น ภูมิปัญญา ความรู้ อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้และอื่น ๆ อีกมากมาย

วีระ ประเสริฐศิลป์ (2546: 6)กล่าวถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารมืออาชีพ ในหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต การบริหารการศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จโดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่สำคัญไว้ 6 ประการ ดังนี้



1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. มีจิตวิญญาณนักบริหาร
3. เป็นผู้นำทางการศึกษา
4. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร
5. มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา
6. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

### 1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้ที่มี “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” เพื่อให้การบริหารสถานศึกษา เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และเจริญรุดหน้าไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว เพราะวิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมืออาชีพมี “วิสัยทัศน์” สามารถกำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับยุคสมัย ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่จุดหมายนั้น

### 2. มีจิตวิญญาณนักบริหาร

ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีจิตวิญญาณนักบริหารอย่างน้อย 3 ประการคือ

#### 2.1 อุทิศตนเพื่อหน้าที่

เป็นผู้ที่มีรักและมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มุ่งมั่น ขยัน อดทน และเสียสละที่จะทำงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ ตามจุดหมายของการปฏิรูปการศึกษา

#### 2.2 มีความเป็นปัญญาชน

เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตและทำงานในหน้าที่โดยใช้ “ปัญญา” พิจารณาด้วยเหตุผล ตามหลักกาลามสูตร ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ โกรธ หลง และความลำเอียงด้วยอคติต่าง ๆ มีจิตใจที่เข้มแข็งหนักแน่นในเหตุผลแห่งความถูกต้อง ในความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม

#### 2.3 บริหารตนเป็นแบบอย่างที่ดี

เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ทั้งด้านความเก่ง ความดี และความมีสุขภาพสมบูรณ์ ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ในฐานะที่มีหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยยึดหลักว่า “จะพัฒนาใครเขา ต้องพัฒนา

ตัวเราก่อน” นอกจากนี้ การพัฒนาตนให้มี “ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน” ยังช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากครู ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ทำให้การบริหารได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและประสบความสำเร็จสูงขึ้น

### 3. เป็นผู้นำทางการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจะต้องเป็นผู้มี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษา เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาของไทยได้อย่างชัดเจน มีความเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษา

### 4. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ นอกจากจะต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษาแล้วยังต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการบริหารอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำ “หลักวิชา” ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### 5. มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจะต้องมีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร มาพัฒนาการบริหารงานด้านต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด ตลอดจนมีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในสถานศึกษาและในชุมชน มาช่วยจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้สูงสุด

### 6. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคปัจจุบัน จะต้องรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพสมบูรณ์ ทั้งเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสุขในชีวิต ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

คำมาย บุญสนอง (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นนักบริหารมืออาชีพกับการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า

1. คุณลักษณะความเป็นนักบริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม รองลงมาคือ ด้านการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน

2. การบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมาคือ การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นนักบริหารมืออาชีพกับการบริหารวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคุณลักษณะความเป็นนักบริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิชญ์ ชัยสุพรรณ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า

1. คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายนอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายนอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการบริหารจัดการ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น และโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

6. คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น และโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ประยูทธ ชูสอน(2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับบ่อย และรายด้านเรียงตามลำดับคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยเฉพาะรายข้อที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และเน้นด้านคุณธรรม ศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจ สำหรับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารและเปลี่ยนกรอบแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่าค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระหว่างประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างช่วงเวลาเดียวกัน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์บริหาร 11ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี

2. แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียน โดยจัดลำดับความสำคัญในประเด็นต่างๆ พบว่า ประเด็นการพัฒนาสู่มืออาชีพที่มีความสำคัญในลำดับสูง 3 รายการ คือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมุ่งพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้ทำงานเต็มศักยภาพ สำหรับรายการที่มีลำดับความสำคัญในระดับน้อย 3 รายการคือ การรายงานผล การพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ และให้ความสำคัญ ทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย ตามลำดับ

สำหรับแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ แบ่งได้ 3 กลุ่มคือ 1) การกำหนดนโยบาย และแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติโดยร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงานและร่วมประเมินผล การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นกระจายอำนาจและบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดทั้งมีความรอบรู้ในกฎระเบียบสามารถเชื่อมโยงกับภาระงานได้ 2) เน้นสร้างบรรยากาศองค์การ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ โดยอาศัยกระบวนการวิจัยควบคู่ไปให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและ สม่่าเสมอ พัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เสริมสร้างค่านิยมพัฒนาที่มุ่งงานทักษะ การสื่อสาร การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารข้อมูลและรายงานผล เป็นผู้นำในการพัฒนา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้อยู่เสมอ สามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มองโลกในแง่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการอยู่ร่วมกันแบบสันติสุข ดำเนินการเชิงบูรณาการในโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ และบูรณาการตามมาตรฐานคุณภาพ ทั้งด้านครูนักเรียน และผู้บริหาร

สุภาวดี อึ้งพานิช (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว โดยใช้กรอบแนวคิดของ Leithwood ทั้ง 6 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนการสอน 2) ด้านการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านส่งเสริมคุณธรรม 4) ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วม 5) ด้านการบริหารจัดการ 6) ด้านความเท่าทันสถานการณ์ ในภาพรวมผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงสุดทั้ง 6 ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านส่งเสริมคุณธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในภาพรวมครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้ง 6 ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการเรียนการสอน

และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากันคือ ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วมและด้านความเท่าทันสถานการณ์ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยคือ 1) ผู้บริหารควรดำรงตนอยู่ในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต 2) ผู้บริหารควรอุทิศเวลาให้แก่การทำงาน 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูศึกษาค้นคว้าความรู้ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 4) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการสอนและรายงานการใช้แผน 5) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 6) ผู้บริหารพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ภาษาต่างประเทศเพื่อการบริหารจัดการ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก 7) ผู้บริหารควรสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

กชกร มีมกระโทก (2547: 118-122) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ยุคปฏิรูปการศึกษา ตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ.ศ.2540 ในทัศนะผู้บริหาร และครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 - 4 ในจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราด พบว่า

1.คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพยุคปฏิรูปการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ.ศ. 2540 ในทัศนะผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 - 4 ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐาน เรียงจากมากไปหาน้อย ระดับทัศนะที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพยุคปฏิรูปการศึกษามาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาได้อย่างเป็นระบบ มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจน เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวรและ มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

2. ผลการเปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพยุคปฏิรูปการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ.ศ. 2540 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการเปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพยุคปฏิรูปการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ.ศ. 2540 จำแนกตามที่ตั้งของสถานศึกษา โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติภัก ขนกธาดาสกุล (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพตามทัศนคติของผู้บริหารและครูในโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า

1. ลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ตามทัศนคติของผู้บริหารและครูในโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ และด้านบทบาทในการบริหารและจัดการศึกษาตามลำดับ

2. ลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ตามทัศนคติของผู้บริหารกับครูในโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมและด้านคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านบทบาทในการบริหารและจัดการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นมากกว่าครู

3. ลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ตามทัศนคติของผู้บริหารในโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ทั้งโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ตามทัศนคติของครูในโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ทั้งโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารมืออาชีพที่ผู้บริหาร และครู มีความเห็นสอดคล้องกัน เป็นส่วนใหญ่ คือ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยุติธรรม วางแผนงาน ติดตามตรวจสอบอย่างเป็นระบบ มีลักษณะความเป็นผู้นำสูง บริหารงานโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เป็นประชาธิปไตย รู้ข้อมูลข่าวสารทันการเปลี่ยนแปลง และมีบุคลิกภาพดีเหมาะสม

ถวัลย์ หงษ์ไทย (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ตามทัศนะของครูผู้สอน 3 ด้าน คือ ด้านคุณสมบัติเฉพาะตัว ด้านทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยรวมทุกด้าน พบว่า ครูผู้สอนมีทัศนะต่อสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน ตามทัศนะของครูผู้สอน โดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และผลการเปรียบเทียบสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน มีสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ 10 ปี หรือน้อยกว่า มีสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากกว่า 10 ปี

3. ความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร ตามทัศนะของผู้บริหาร โดยรวมทุกด้าน ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อยู่ในระดับมาก สำหรับประเด็นที่ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนามากที่สุด



มีอยู่ 6 ประเด็น ได้แก่ 1) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงเรียนในระยะสั้นและระยะยาว 2) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล 3) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน 4) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่และการบริหารคน 5) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 6) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่(Internet และ OA/IT) ในการบริหารงาน

4. ผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน ตามทัศนะของผู้บริหาร โดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน และผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน

อนุชิต วรรณสุทธิ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต โดยศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถเป็นผู้นำ 2) ด้านความสามารถทางวิชาการ 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านความสามารถในการบริหาร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) พบว่า

ด้านความสามารถการเป็นผู้นำ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดเป้าหมายสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าปฏิรูป ปรับปรุง และพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถประสานงานทำงานกับชุมชน องค์กรต่าง ๆ สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเป็นทีม และมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความสามารถในการสร้างทีมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และความคมทางปัญญา กล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอโครงการใหม่ ๆ มีความสุขุม มั่นคง อดทน และหนักแน่น และมีความคล่องแคล่ว เฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี

ด้านความสามารถทางวิชาการ ผู้บริหารควรมีการวางแผน กำหนดนโยบายและเป้าหมายหลักของสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เป็นผู้ใฝ่รู้ เป็นนักอ่าน เป็นนักคิด เป็นนักเขียนและเขียนถึงสิ่งที่คิด สื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ มีการวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร เพื่อประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน มีการคิดพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รู้และเข้าใจกระบวนการประกันคุณภาพภายใน พร้อมสู่การประเมินภายนอก และมีการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความขยัน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นคนทันสมัย เหมาะสมเป็นนักบริหาร และมีความกระตือรือร้น กล้าหาญ อดทน ขยัน ซื่อสัตย์และตรงต่อเวลา

ด้านความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารควรมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการแสดงเจตนาธรรมอย่างสูงในการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย มีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน มุ่งผลงานเป็นหลัก มีการสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกับบุคลากร โดยประสานงานเชิงบวก มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ และนำผลไปปรับปรุงแก้ไข มีการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา

ด้านอื่น ๆ ผู้บริหารควรมีความไวต่อสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและเข้าใจยุคโลกาภิวัตน์ กล้ารับฟังคำตำหนิ ข้อเสนอแนะ และเปิดเผยให้ทีมงานทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารสถานศึกษาควรอยู่สถานศึกษา เพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่อายุที่จะกล้ารับผิดชอบในเรื่องที่กระทำไปแล้ว และกล้าเผชิญปัญหาและอุปสรรคทั้งหมด

#### 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Easton (1974: 6894-6895; อ้างถึงใน ถวัลย์ หงส์ไทย, 2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดีผิวดำ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในรัฐแถบภาคตะวันตกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา โดยใช้กลุ่มประชากร คือ คณบดี 58 คน สอบถามคณบดี โดยใช้แบบสอบถาม 39 คน และใช้การสัมภาษณ์ 19 คน สอบถามเกี่ยวกับบุคลิกและความสามารถพื้นฐานหน้าที่ ความสัมพันธ์กับอธิการบดี และหัวหน้าแผนกวิชา หน้าที่ในการบริหารกับคุณสมบัติทางการบริหาร และคุณลักษณะความสามารถของคณบดี จะนำไปสู่ความสำเร็จดังนี้

1. ความสามารถในการทำงานกับประชาชน
2. การได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากคณาจารย์
3. ความสามารถในการจัดองค์การ
4. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ความคิดริเริ่ม
7. ความสามารถทางการศึกษาและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง
8. ความรู้ทั่วไป

Stogdill(1974: 74-75) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1948 – 1970 โดยได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. **คุณลักษณะทางกาย** ( Physical Characteristics ) ประกอบด้วย การเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง มีวุฒิภาวะ มีความสง่างาม
2. **ภูมิหลังทางสังคม** ( Social Background ) ประกอบด้วย เป็นผู้มีการศึกษาดี มีฐานะทางสังคม มีความคล่องแคล่ว
3. **สติปัญญาและความสามารถ** ( Intelligence and Ability ) ประกอบด้วย มีสติปัญญาดี มีการวินิจฉัย การตัดสินใจที่ดี มีความรู้และทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. **บุคลิกภาพ** ( Personality ) ประกอบด้วย มีความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี เป็นคนใจกว้าง เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและความเชื่อมั่นในตนเอง
5. **คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน** ( Task – Related Characteristics ) ประกอบด้วย มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบในการติดตามผลงาน มุ่งงานและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
6. **คุณลักษณะทางสังคม** ( Social Characteristics ) ประกอบด้วย ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและร่วมมือกับผู้อื่น เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น การประสานงานที่ดี และมีความชำนาญในการสื่อสาร

Magnuson (1971: 78-91) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียน ออกเป็น 2 ลักษณะคือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ได้สรุป คุณลักษณะทั้ง 2 คุณลักษณะไว้ดังนี้

1. **คุณลักษณะด้านวิชาชีพ** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เป็นผู้ที่นำเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ และรู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

2. **คุณลักษณะส่วนตัว** ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีวิจรรณญาณ และมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้น เสมอปลาย และ มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยในการศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็นตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน รุ่น 1 ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 45 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 45 คน และครู จำนวน 2,745 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,790 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน รุ่น 1 ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูดังนี้

**ผู้บริหารสถานศึกษา** ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) เลือกประชากรผู้บริหารสถานศึกษาของทุกโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด จำนวน 45 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 45 คน

**ครู** ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970: 608-609; อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2551) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จากประชากรครู 2,745 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 338 คน จากนั้นผู้วิจัยคำนวณจำนวนครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงเรียนตามสัดส่วนประชากรครูที่มีอยู่จริงในแต่ละโรงเรียน เมื่อได้จำนวนครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงเรียน จึงสุ่มตัวอย่างครูด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการจับสลากเลขลำดับที่ตามบัญชีรายชื่อครูของแต่ละโรงเรียน

รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 45 คน และครูจำนวน 338 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 383 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อใช้สอบถามคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้บริหารสถานศึกษาและครู ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา 6 คุณลักษณะ ดังนี้

**คุณลักษณะที่ 1** การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล (Interpersonal and Ethical Leadership) จำนวน 9 ข้อ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ
2. การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา
3. การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

**คุณลักษณะที่ 2** การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ (Systematic Leadership) จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
2. การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
3. การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

**คุณลักษณะที่ 3** การเป็นผู้นำด้านวิชาการ (Instructional Leadership) จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ
2. การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้
3. การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

**คุณลักษณะที่ 4** การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ (Organizational Leadership) จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. ผู้บริหาร : ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. การบริหารความขัดแย้ง
5. การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

**คุณลักษณะที่ 5** การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน (Community and Sociality Leadership) จำนวน 9 ข้อ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อชุมชนและสังคม
2. การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

**คุณลักษณะที่ 6** การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร (Personal Effectiveness Leadership) จำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด(Opened- end) สอบถามการจัดอันดับความสำคัญและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของรองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2551: 90) ประกอบด้วยคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา 6 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ การเป็นผู้นำด้านวิชาการ การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน และการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

3. ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับวิธีการสร้างแบบสอบถาม และร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 คุณลักษณะ ให้ตรงตามค่านิยมเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้

4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ รับคำแนะนำสำหรับการแก้ไขและปรับปรุง

5. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) และความถูกต้องในการใช้ภาษา จนได้เครื่องมือที่มีความสมบูรณ์ถูกต้องตามกรอบการวิจัย

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) โดยมีรายชื่อนามผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

1) รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์

ผู้เชี่ยวชาญแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในสาขาวิชาบริหารการศึกษา

2) คุณนิวัตร นาคะเวช

ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

3) ดร.จิระพันธ์ พิมพ์พันธุ์

ผู้อำนวยการโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

4) ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์

นักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

5) ดร.บุราพาทิศ พลอยสุวรรณ

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

6) ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC : Item-Objective Congruence Index) โดยการให้คะแนนความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่แน่ใจ -1 = ไม่สอดคล้อง และนำผลการตรวจ



จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ท่าน มาคำนวณค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยใช้สูตรในการคำนวณดังนี้ (สุวิมล ตีรกาพันธ์, 2550: 165-166)

$$\text{สูตรที่ใช้ในการคำนวณ } IOC = \frac{\sum R}{n}$$

R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ค่า IOC  $\geq 0.5$  คือคำถามที่ดี

ค่า IOC  $< 0.5$  คือคำถามที่ควรปรับปรุงแก้ไข

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิและมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 มาปรับปรุงแก้ไขเป็นรายข้อให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

8. สรุปรวบรวมข้อเสนอแนะและนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแล้ว มาพิจารณาแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา

9. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยาลัย ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจาก ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและครูไปพร้อมหนังสือนี้ โดยผู้วิจัยแยกจ่ายซองตามรายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่สุ่มได้เป็นรายบุคคล พร้อมทั้งแนบซองเปล่า ซึ่งเจ้าหน้าที่อยู่ของผู้วิจัยพร้อมติดแสตมป์ แนบไปพร้อมซองแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและครูทุกท่าน เพื่อสะดวกในการตอบแบบสอบถามและส่งกลับทางไปรษณีย์

3. ผู้วิจัยติดตามผลการดำเนินงาน โดยติดต่อผู้ที่รับผิดชอบของแต่ละโรงเรียนทางโทรศัพท์ หลังจากส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปแล้ว 15 วัน

4. ผู้วิจัยตรวจนับจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน และติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน โดยติดต่อผู้ที่รับผิดชอบของแต่ละโรงเรียนทางโทรศัพท์ในรอบที่สอง แล้วเว้นช่วงระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์ จึงไปติดตามแบบสอบถามด้วยตนเอง

5. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมดจำนวน 383 ฉบับ ได้รับคืนมา จำนวน 328 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.64 เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.55 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งและได้รับคืน

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนที่ส่งไป(ฉบับ)	แบบสอบถามที่ได้รับคืน		แบบสอบถามที่สมบูรณ์	
		จำนวน(ฉบับ)	ร้อยละ	จำนวน(ฉบับ)	ร้อยละ
ผู้บริหาร	45	37	82.22	35	77.78
ครู	338	291	86.09	285	84.32
รวม	383	328	85.64	320	83.55

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ( Statistical Package for Social Science ) Version 15.0 สำหรับวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบความเรียง

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยการทดสอบค่าที (t – test) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบความเรียง

**ตอนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับความสำคัญและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ การจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปผลการจัดอันดับ โดยวิเคราะห์จากผลคะแนนรวมของแต่ละคุณลักษณะ ตามเกณฑ์

ที่กำหนด ( อันดับที่ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 มีค่าเท่ากับ 6, 5, 4, 3, 2 และ 1 คะแนน ตามลำดับ ) และ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบความเรียง และในส่วนของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบความเรียง

### เกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น

**ระดับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร มีความหมาย ดังนี้**

- 1 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับการปฏิบัติน้อย
- 3 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 4 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับการปฏิบัติมาก
- 5 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด

โดยผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์การแปลความหมายหรือเกณฑ์บ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา(ประคอง กรรณสูต, 2542: 73, ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ, 2544: 60) ดังนี้

- 1.00 – 1.49 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 1.50 – 2.49 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- 2.50 – 3.49 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 3.50 – 4.49 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 4.50 – 5.00 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับความสำคัญและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย ในการนำเสนอ ดังนี้

$\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$n_1$  หมายถึง จำนวนผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม

$n_2$  หมายถึง จำนวนครูที่ตอบแบบสอบถาม

t หมายถึง ค่าสถิติทดสอบที (t-test)

p หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ระยะเวลารวมในการปฏิบัติอาชีพครู/ผู้บริหารสถานศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติอาชีพครู/ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนปัจจุบัน จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 คน และครู จำนวน 285 คน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครู	
	(n <sub>1</sub> =35)		(n <sub>2</sub> =285)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>				
ชาย	23	65.71	68	23.86
หญิง	12	34.29	217	76.14
<b>รวม</b>	<b>35</b>	<b>100.00</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>				
น้อยกว่า 31 ปี	–	–	25	8.77
31 – 40 ปี	–	–	33	11.58
41 – 50 ปี	9	25.71	90	31.58
51 – 60 ปี	26	74.29	137	48.07
<b>รวม</b>	<b>35</b>	<b>100.00</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>				
ปริญญาตรี	1	2.86	218	76.49
ปริญญาโท	32	91.43	62	21.75
ปริญญาเอก	2	5.71	1	0.35
อื่น ๆ	–	–	4	1.40
<b>รวม</b>	<b>35</b>	<b>100.00</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>
<b>สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา</b>				
บริหารการศึกษา	32	91.43	–	–
สาขาวิชาอื่น ๆ	3	8.57	–	–
<b>รวม</b>	<b>35</b>	<b>100.00</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>ระยะเวลารวมในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา</b>				
น้อยกว่า 1 ปี	5	14.29	–	–
1 - 4 ปี	2	5.71	–	–
5 - 8 ปี	10	28.57	–	–
9 - 12 ปี	7	20.00	–	–
มากกว่า 12 ปี	11	31.43	–	–
<b>รวม</b>	<b>35</b>	<b>100.00</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการ	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครู	
	(n <sub>1</sub> =35)		(n <sub>2</sub> =285)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา</b>				
<b>ในโรงเรียนปัจจุบัน</b>				
น้อยกว่า 1 ปี	7	20.00	-	-
1 - 4 ปี	19	54.29	-	-
5 - 8 ปี	7	20.00	-	-
9 - 12 ปี	1	2.86	-	-
มากกว่า 12 ปี	1	2.86	-	-
<b>รวม</b>	<b>35</b>	<b>100.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ระยะเวลารวมในการปฏิบัติอาชีพครู</b>				
น้อยกว่า 1 ปี	-	-	5	1.75
1 - 5 ปี	-	-	22	7.72
6 - 10 ปี	-	-	17	5.96
11 - 15 ปี	-	-	22	7.72
16 - 20 ปี	-	-	27	9.47
มากกว่า 20 ปี	-	-	192	67.37
<b>รวม</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>
<b>ระยะเวลาในการปฏิบัติอาชีพครูในโรงเรียนปัจจุบัน</b>				
น้อยกว่า 1 ปี	-	-	11	3.86
1 - 5 ปี	-	-	35	12.28
6 - 10 ปี	-	-	30	10.53
11 - 15 ปี	-	-	56	19.65
16 - 20 ปี	-	-	44	15.44
มากกว่า 20 ปี	-	-	109	38.25
<b>รวม</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ปรากฏผลดังนี้

#### กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

**เพศ** ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.71 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 34.29

**อายุ** ผู้บริหารสถานศึกษามีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.29 และมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.71

**ระดับการศึกษาสูงสุด** ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.43 รองลงมา ในระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 5.71 และในระดับปริญญาตรี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.86

**สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา** ผู้บริหารสถานศึกษาสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาบริหารการศึกษา มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.43 และสาขาวิชาอื่น ๆ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.57

**ระยะเวลารวมในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา** ผู้บริหารสถานศึกษา ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษา รวมระยะเวลาทั้งสิ้นมากกว่า 12 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.43 รองลงมาคือ 5 – 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.57 และ 1 – 4 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.71

**ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนปัจจุบัน** ผู้บริหารสถานศึกษา ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนปัจจุบัน รวมระยะเวลา 1 – 4 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.29 รองลงมาคือ 5 – 8 ปี และน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 เท่ากัน และน้อยที่สุดคือ 9 – 12 ปี และ มากกว่า 12 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.86 เท่ากัน

#### กลุ่มครู พบว่า

**เพศ** ครูเป็นเพศหญิง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.14 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 23.86

**อายุ** ครูมีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.07 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.58 และมีอายุน้อยกว่า 31 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.77

**ระดับการศึกษาสูงสุด** ครูมีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.49 รองลงมาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 21.75 และในระดับปริญญาเอก น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.35

**ระยะเวลารวมในการปฏิบัติอาชีพครู** ครูปฏิบัติอาชีพรวมระยะเวลาทั้งสิ้น มากกว่า 20 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.37 รองลงมาคือ 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.47 และน้อยกว่า 1 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.75

**ระยะเวลาในการปฏิบัติอาชีพครูในโรงเรียนปัจจุบัน** ครูปฏิบัติอาชีพในโรงเรียนปัจจุบัน รวมระยะเวลา มากกว่า 20 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.25 รองลงมาคือ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.65 และ น้อยกว่า 1 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.86

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพระยะยาวของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพระยะยาวของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ การเป็นผู้นำด้านวิชาการ การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน และการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการเปรียบเทียบความคิดเห็น ในภาพรวมทั้ง 6 คุณลักษณะและรายละเอียดของแต่ละคุณลักษณะ ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมทั้ง 6 คุณลักษณะ

คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา ( $n_1=35$ )			ครู ( $n_2=285$ )			t
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
	1	4.87	0.20	มากที่สุด	4.09	0.74	
2	4.48	0.33	มาก	4.06	0.69	มาก	6.095*
3	4.68	0.29	มากที่สุด	4.09	0.69	มาก	9.240*
4	4.69	0.29	มากที่สุด	4.05	0.76	มาก	9.648*
5	4.64	0.32	มากที่สุด	3.99	0.77	มาก	9.185*
6	4.77	0.29	มากที่สุด	3.98	0.81	มาก	11.402*
รวม	4.69	0.23	มากที่สุด	4.04	0.68	มาก	14.208*

\*  $P < .05$

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมทั้ง 6 คุณลักษณะ พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายคุณลักษณะ

พบว่าทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) โดยคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเอง และระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.87$ ) รองลงมาคือ คุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ( $\bar{X} = 4.77$ ) คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.69$ ) คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ ( $\bar{X} = 4.68$ ) คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ( $\bar{X} = 4.64$ ) และคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ( $\bar{X} = 4.48$ ) ตามลำดับ

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายคุณลักษณะพบว่าคุณลักษณะ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากัน 2 คุณลักษณะคือ คุณลักษณะ การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล และคุณลักษณะการเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ( $\bar{X} = 4.06$ ) คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.05$ ) คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและ ชุมชน ( $\bar{X} = 3.99$ ) และ คุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ( $\bar{X} = 3.98$ ) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะ ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน ทั้งสองกลุ่ม โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้น คุณลักษณะการเป็นผู้นำ ด้านการจัดระบบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับ คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคุณลักษณะ พบว่า ทุกคุณลักษณะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู พบว่า กลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกคุณลักษณะ และมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับที่แตกต่างกันทุกคุณลักษณะ ยกเว้นคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ที่ความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูแตกต่างกัน แต่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล

	คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเอง และระหว่างบุคคล	ผู้บริหารสถานศึกษา ( $n_1=35$ )			ครู ( $n_2=285$ )			t
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
1	ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม ทั้งกาย วาจา ใจ	4.91	0.28	มาก ที่สุด	4.04	0.86	มาก	12.500*
2	ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนไม่ขัดต่อศีลธรรม คำสอน ตามหลักของศาสนา	4.89	0.32	มาก ที่สุด	4.25	0.79	มาก	8.931*
3	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตน ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่คุรุสภากำหนดไว้	4.97	0.17	มาก ที่สุด	4.25	0.80	มาก	13.118*
4	ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่น ในคุณธรรม จริยธรรมโดย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.94	0.24	มาก ที่สุด	4.14	0.89	มาก	12.058*
5	ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติงานโดยไม่แสวงหา ผลประโยชน์จากผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.94	0.24	มาก ที่สุด	4.12	0.91	มาก	12.212*
6	ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคน อย่างเสมอภาค	4.77	0.43	มาก ที่สุด	3.80	1.04	มาก	10.262*

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเอง และระหว่างบุคคล	ผู้บริหารสถานศึกษา ( $n_1=35$ )			ครู ( $n_2=285$ )			t
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
7	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ	4.89	0.32	มากที่สุด	4.04	0.89	มาก	11.227*
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและให้อภัยเมื่อผิดพลาด	4.77	0.49	มากที่สุด	4.02	0.82	มาก	7.787*
9	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดนโยบาย ให้นำบุคลากรทุกฝ่ายประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมภูมิปัญญาไทยด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ในสถานศึกษา	4.77	0.43	มากที่สุด	4.15	0.81	มาก	7.203*
	รวม	4.87	0.20	มากที่สุด	4.09	0.74	มาก	14.208*

\*  $P < .05$ 

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ที่คุรุสภากำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.97$ ) รองลงมาคือค่าเฉลี่ย เท่ากัน 2 ข้อ คือผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงาน

โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์จากผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.94$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากัน 3 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและให้อภัยเมื่อผิดพลาด และผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกฝ่าย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมภูมิปัญญาไทยด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.77$ )

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากัน 2 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนไม่ขัดต่อศีลธรรมคำสอน ตามหลักของศาสนา และ ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ที่คุรุสภากำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.25$ ) รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกฝ่าย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมภูมิปัญญาไทยด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.15$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อย่างเสมอภาค ( $\bar{X} = 3.80$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู พบว่า รายการคุณลักษณะทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน ทั้งสองกลุ่ม โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ที่คุรุสภากำหนดไว้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร  
คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ

คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ	ผู้บริหารสถานศึกษา ( $n_1=35$ )			ครู ( $n_2=285$ )			t	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ		
	1	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ภายในสถานศึกษาและ ชุมชน ด้วยปรัชญา แนวคิด และยุทธศาสตร์ ตามทฤษฎี ที่หลากหลาย	4.63	0.55	มาก ที่สุด	4.00		0.89
2	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ โดยจัดตั้งระบบ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา	4.74	0.44	มาก ที่สุด	4.07	0.84	มาก	7.476*
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจ ในการ จัดระบบสารสนเทศและ การสื่อสาร เพื่อใช้ในการ บริหารงาน	4.63	0.49	มาก ที่สุด	4.08	0.84	มาก	3.739*
4	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการใช้ นวัตกรรมเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร	4.23	0.65	มาก	3.88	0.92	มาก	2.146*
5	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม การใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดการเรียนการสอน	4.91	0.37	มาก ที่สุด	4.19	0.78	มาก	9.274*

ตารางที่ 5 (ต่อ)

	คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			t
		(n <sub>1</sub> =35)			(n <sub>2</sub> =285)			
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
6	ผู้บริหารสถานศึกษา จัดระบบฐานข้อมูลของ สถานศึกษาให้สอดคล้องกับ ระบบของหน่วยงานต้นสังกัด	4.40	0.55	มาก	4.06	0.81	มาก	2.430*
7	ผู้บริหารสถานศึกษา จัดตั้งคณะกรรมการบริหาร ระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนา คุณภาพในสถานศึกษา เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายวิชาการ เป็นต้น	4.29	0.86	มาก	4.21	0.76	มาก	0.516
8	ผู้บริหารผู้บริหารสถานศึกษา สร้างเครือข่ายและประสาน ความร่วมมือระหว่าง สถานศึกษากับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง	4.31	0.72	มาก	4.10	0.81	มาก	1.503
9	ผู้บริหารผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการศึกษา สภาวะแวดล้อมในสังคม เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการ วางแผนการบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา	4.69	0.53	มากที่สุด	4.05	0.84	มาก	4.332*
10	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถ บริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ได้หลากหลาย ตรงกับ สภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของสถานศึกษา	4.40	0.60	มาก	4.04	0.85	มาก	2.414*

ตารางที่ 5 (ต่อ)

	คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ	ผู้บริหารสถานศึกษา ( $n_1 = 35$ )			ครู ( $n_2 = 285$ )			t
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
11	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา และภายนอกสถานศึกษา ได้อย่างสอดคล้องกัน	4.31	0.68	มาก	4.02	0.84	มาก	1.998*
12	ผู้บริหารสถานศึกษา จัดระบบการประเมินและ รายงานผลการดำเนินงาน ทุกด้านอย่างครบวงจร	4.20	0.63	มาก	3.99	0.86	มาก	1.432
	รวม	4.48	0.33	มาก	4.06	0.69	มาก	6.095*

\*  $P < .05$ 

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร  
คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้าน  
การจัดระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) เมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อ พบว่า รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้  
นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.91$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหาร  
สถานศึกษา สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยจัดตั้งระบบและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งใน  
และนอกสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.74$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบ  
การประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานทุกด้านอย่างครบวงจร ( $\bar{X} = 4.20$ )

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการ  
คุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบ  
เครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายวิชาการ เป็นต้น  
( $\bar{X} = 4.21$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ



เพื่อจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.19$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.88$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู พบว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู ในภาพรวม อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อ พบว่า รายการคุณลักษณะทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งสองกลุ่ม ยกเว้นข้อ 1, 2, 3, 5 และ 9 ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา ข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และข้อ 12 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานทุกด้านอย่างครบวงจร ที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันในข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10 และ 11 แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ข้อ 4, 6, 10 และ 11 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ทั้งสองกลุ่ม

**ตารางที่ 6** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

**คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ**

คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษา ( $n_1 = 35$ )			ครู ( $n_2 = 285$ )			t
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
	1	4.80	0.47	มากที่สุด	4.19	0.83	
ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ บริหารและพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา							

ตารางที่ 6 (ต่อ)

คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษา ( $n_1=35$ )			ครู ( $n_2=285$ )			t	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ		
	2	ผู้บริหารสถานศึกษา วางแผน และจัดทำหลักสูตรสอดคล้อง กับนโยบายของรัฐบนพื้นฐาน ความต้องการของนักเรียน และชุมชน	4.83	0.38	มากที่สุด	4.16		0.81
3	ผู้บริหารสถานศึกษา วางแผนและจัดทำหลักสูตร โดยเปิดโอกาสให้ คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วม	4.63	0.55	มากที่สุด	4.09	0.88	มาก	3.514*
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ให้มีการนิเทศครู เกี่ยวกับ การเรียนการสอน ภายใน สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.26	0.56	มาก	4.01	0.92	มาก	1.579
5	ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุนรูปแบบการพัฒนา ทักษะการคิดและ การแก้ปัญหาในกระบวนการ จัดการเรียนรู้ของครู	4.77	0.43	มากที่สุด	4.05	0.88	มาก	8.096*
6	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ รูปแบบใหม่ มาใช้ ในสถานศึกษา	4.74	0.44	มากที่สุด	4.02	0.81	มาก	5.141*
7	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ภายในสถานศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.83	0.38	มากที่สุด	4.18	0.80	มาก	8.071*

ตารางที่ 6 (ต่อ)

	คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			t
		(n <sub>1</sub> = 35)			(n <sub>2</sub> = 285)			
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
8	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม ให้ครูผลิตและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน พร้อมทั้งให้มีการติดตามและ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	4.66	0.48	มาก ที่สุด	4.00	0.89	มาก	4.292*
9	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม ให้ครูและบุคลากรเข้ารับ การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษา ดูงาน พัฒนา ตนเองในด้านวิชาการ ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	4.89	0.32	มาก ที่สุด	4.32	0.77	มาก	7.935*
10	ผู้บริหารสถานศึกษา นำการ จัดการความรู้ ( Knowledge Management : KM) มาใช้ ในการพัฒนาครู โดยให้ครู ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษา	4.77	0.49	มาก ที่สุด	4.12	0.90	มาก	6.608*
11	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม และมีส่วนร่วมในการวิจัย และพัฒนากระบวนการ เรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพ ของบุคลากรในสถานศึกษา	4.74	0.44	มาก ที่สุด	4.08	0.86	มาก	7.344*
12	ผู้บริหารสถานศึกษานำผลงาน วิจัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนในสถานศึกษา	4.20	0.76	มาก	3.80	0.94	มาก	2.859*
	<b>รวม</b>	<b>4.68</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก ที่สุด</b>	<b>4.09</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	<b>9.240*</b>

\* P &lt; .05

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษาดูงาน พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.89$ ) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนและจัดทำหลักสูตร สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ บนพื้นฐานความต้องการของนักเรียนและชุมชน และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ภายในสถานศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.83$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำผลงานวิจัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.20$ )

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และศึกษาดูงาน พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.32$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.19$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำผลงานวิจัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.80$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู พบว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู ทุกข้ออยู่ในระดับที่แตกต่างกัน ทั้งสองกลุ่ม ยกเว้น ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการนิเทศครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ภายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และข้อ 12 ผู้บริหารสถานศึกษานำผลงานวิจัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษา ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษาดูงาน พัฒนาตนเองในด้านวิชาการให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษานำผลงานวิจัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนให้มีการนิเทศครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ภายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ พบว่า รายการคุณลักษณะทุกข้อที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มจะอยู่ในระดับที่แตกต่างกันด้วย ยกเว้น ข้อ 12 ผู้บริหารสถานศึกษานำผลงานวิจัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษา ที่ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูแตกต่างกัน แต่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

**ตารางที่ 7** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

**คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ**

	คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ	ผู้บริหารสถานศึกษา ( $n_1=35$ )			ครู ( $n_2=285$ )			t
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
1	ผู้บริหารสถานศึกษา วางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โดยให้คณะกรรมการ สถานศึกษาและชุมชน มีส่วนร่วม	4.74	0.44	มากที่สุด	4.10	0.92	มาก	6.951*
2	ผู้บริหารสถานศึกษา วางแผนงานและจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงาน ตามแผน ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	4.77	0.43	มากที่สุด	4.23	0.84	มาก	6.219*

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คุณลักษณะที่ 4	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			t	
	(n <sub>1</sub> =35)			(n <sub>2</sub> =285)				
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ		
3	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.77	0.43	มาก	4.14	0.82	มาก	7.224*
	วางแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน			ที่สุด				
	สอดคล้องกับนโยบาย							
	ของต้นสังกัดและ							
	การเปลี่ยนแปลงของสังคม							
4	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.89	0.32	มาก	4.04	0.88	มาก	11.218*
	เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา			ที่สุด				
	มีส่วนร่วมในการกำหนด							
	นโยบาย เป้าหมายและ							
	วิธีในการปฏิบัติงาน							
5	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม	4.97	0.17	มาก	4.02	0.94	มาก	15.132*
	ระบบการทำงานเป็นทีม			ที่สุด				
	และสร้างความรู้สึที่ดี							
	ให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา							
6	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.71	0.52	มาก	4.07	0.96	มาก	6.139*
	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			ที่สุด				
	สร้างสิ่งใหม่ ๆ และ							
	กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง							
7	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.77	0.43	มาก	4.07	0.90	มาก	7.823*
	เตรียมความพร้อม			ที่สุด				
	ในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับ							
	การเปลี่ยนแปลง							
	ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา							
8	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.71	0.52	มาก	4.05	0.94	มาก	6.449*
	กล้าที่จะนำแนวคิดและ			ที่สุด				
	เทคนิคการบริหารจัดการใหม่ ๆ							
	มาบริหารสถานศึกษา							

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คุณลักษณะที่ 4	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			t	
	(n <sub>1</sub> =35)			(n <sub>2</sub> =285)				
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ		
9	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถ ชักนำหรือสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการเปลี่ยนแปลงได้	4.34	0.59	มาก	3.94	0.97	มาก	3.490*
10	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการเจรจา และไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้บริหารสถานศึกษาได้	4.37	0.55	มาก	3.96	0.97	มาก	2.471*
11	ผู้บริหารสถานศึกษา วางตัวเป็นกลางและ ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย เสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้ง	4.80	0.41	มากที่สุด	3.98	0.94	มาก	9.239*
12	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการ วางแผน และบริหารการใช้ ทรัพยากรภายในสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.71	0.46	มากที่สุด	4.08	0.88	มาก	6.831*
13	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถ ในการระดม ทรัพยากรทางการศึกษา ทั้ง ในสถานศึกษาและจากชุมชน	4.40	0.50	มาก	4.06	0.88	มาก	2.270*
14	ผู้บริหารสถานศึกษา นำนวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ใหม่ๆ มาปรับปรุงและพัฒนา การบริหารจัดการอยู่เสมอ	4.69	0.47	มากที่สุด	3.97	0.87	มาก	7.554*

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คุณลักษณะที่ 4	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			t
	$(n_1=35)$			$(n_2=285)$			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	
15 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมหรือโครงการใหม่ที่มีผลต่อการพัฒนาการศึกษามาใช้ในสถานศึกษา	4.69	0.47	มากที่สุด	4.04	0.86	มาก	6.812*
รวม	4.69	0.29	มากที่สุด	4.05	0.76	มาก	9.648*

\*  $P < .05$ 

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและสร้างความรู้สึกที่ดี ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.97$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.89$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ( $\bar{X} = 4.34$ )

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนงานและจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ( $\bar{X} = 4.14$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ( $\bar{X} = 3.94$ )



จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู พบว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู ทุกข้ออยู่ในระดับที่แตกต่างกัน ทั้งสองกลุ่ม ยกเว้น ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเจรจาและไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาได้ และข้อ 13 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งในสถานศึกษาและจากชุมชน ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ทั้งสองกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่า รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงได้

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า รายการคุณลักษณะทุกข้อที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มจะอยู่ในระดับที่แตกต่างกันด้วย ยกเว้น ข้อ 9 , 10 และ 13 ที่ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูแตกต่างกัน แต่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

**ตารางที่ 8** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

**คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน**

	คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			t
		$(n_1 = 35)$		$(n_2 = 285)$		ระดับ การ ปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1	ผู้บริหารสถานศึกษา ประสานความร่วมมือ กับสังคมและชุมชนในการ บริหารจัดการสถานศึกษา	4.74	0.44	มาก ที่สุด	4.03	0.86	มาก	7.877*

ตารางที่ 8 (ต่อ)

	คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			t
		(n <sub>1</sub> =35)			(n <sub>2</sub> =285)			
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
2	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม ให้ผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมของสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง	4.83	0.45	มาก ที่สุด	4.09	0.86	มาก	8.034*
3	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในกิจกรรมวิชาการ กับชุมชน หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ ในท้องถิ่น	4.66	0.48	มาก ที่สุด	3.98	0.87	มาก	4.514*
4	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม ความร่วมมือระหว่าง สถานศึกษากับชุมชนในการ สืบสานวัฒนธรรมอันดีงาม อย่างต่อเนื่อง	4.71	0.46	มาก ที่สุด	4.04	0.87	มาก	4.505*
5	ผู้บริหารสถานศึกษา จัดให้มี การสำรวจความคิดเห็นและ ความพึงพอใจของชุมชน ที่มีต่อสถานศึกษาอยู่เสมอ	4.63	0.55	มาก ที่สุด	3.80	1.00	มาก	7.585*
6	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ของ คณะกรรมการ สถานศึกษา ให้แต่ละท่าน รับรู้ได้อย่างถูกต้อง	4.71	0.52	มาก ที่สุด	4.09	0.84	มาก	4.273*

ตารางที่ 8 (ต่อ)

คุณลักษณะที่ 5	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			t
	(n <sub>1</sub> =35)			(n <sub>2</sub> =285)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
7 ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการให้สถานศึกษา เป็นศูนย์กลางการบริการ ข้อมูลทางวิชาการแก่สังคม และชุมชน	4.29	0.62	มาก	3.85	0.99	มาก	2.537*
8 ผู้บริหารสถานศึกษา บริหาร จัดการทรัพยากรบุคคลและ อาคารสถานที่ เพื่อบริการ และอำนวยความสะดวก ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	4.77	0.43	มาก ที่สุด	4.05	0.85	มาก	8.174*
9 ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำชุมชนเข้ามา สนับสนุนและให้ความร่วมมือ ในการจัดหาวัดศุภกรณ์ และระดมทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	4.40	0.60	มาก	3.94	0.87	มาก	2.998*
<b>รวม</b>	<b>4.64</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>	<b>3.99</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	<b>9.185*</b>
			<b>ที่สุด</b>				

\* P &lt; .05

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม

ให้ผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ของสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.83$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและอาคารสถานที่ เพื่อบริการและอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.77$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลาง การบริการข้อมูลทางวิชาการแก่สังคมและชุมชน ( $\bar{X} = 4.29$ )

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 คุณลักษณะ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษา ให้แต่ละท่านรับรู้ได้อย่างถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหาร สถานศึกษา บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและอาคารสถานที่ เพื่อบริการและอำนวยความสะดวก ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.05$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อ สถานศึกษาอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.80$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู พบว่า ค่าเฉลี่ย ของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู ทุกข้ออยู่ในระดับที่แตกต่างกัน ทั้งสองกลุ่ม ยกเว้น ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการบริการข้อมูลทางวิชาการแก่สังคม และชุมชน และ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำชุมชนเข้ามาสนับสนุนและให้ความร่วมมือ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และระดมทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ที่มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ทั้งสองกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่า รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และรองลงมาคือผู้บริหาร สถานศึกษา บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและอาคารสถานที่ เพื่อบริการและอำนวยความสะดวก ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับ คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า รายการคุณลักษณะทุกข้อที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มจะอยู่ในระดับที่แตกต่างกันด้วย ยกเว้น ข้อ 7 และข้อ 9 ที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน แต่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม

**ตารางที่ 9** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร **คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร**

คุณลักษณะที่ 6	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			t
	$(n_1=35)$			$(n_2=285)$			
การเป็นผู้นำด้านการพัฒนาตนเอง ในเชิงบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	
1 ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเองและแก้ไข ในส่วนที่บกพร่องอยู่เสมอ	4.63	0.55	มากที่สุด	3.68	0.99	มาก	8.638*
2 ผู้บริหารสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นและรับฟัง ข้อเสนอแนะด้วยความเต็มใจ	4.74	0.56	มากที่สุด	3.81	1.03	มาก	8.279*
3 ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาตนเองและพัฒนา วิชาชีพ อย่างมีคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา	4.89	0.32	มากที่สุด	4.11	0.89	มาก	10.233*
4 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้สนใจใฝ่รู้เกี่ยวกับเทคนิค วิทยาการใหม่ ๆ ด้านการ บริหารจัดการอยู่เสมอ	4.89	0.32	มากที่สุด	4.06	0.90	มาก	10.829*

ตารางที่ 9 (ต่อ)

คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำด้านการพัฒนาตนเอง ในเชิงบริหาร	ผู้บริหารสถานศึกษา ( $n_1=35$ )			ครู ( $n_2=285$ )			t	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การ ปฏิบัติ		
	5	ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนา สร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏ ต่อสายตาผู้ได้บังคับบัญชา นักเรียน ผู้ปกครองและ ชุมชนอยู่เสมอ	4.74	0.51	มาก ที่สุด	4.00		0.95
6	ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนา พฤติกรรมการเป็นผู้นำของ ตนเองโดยการฝึกปฏิบัติ ศึกษาต่อ เข้ารับการอบรม จากสถาบันที่ชำนาญการ ทางด้านการบริหาร อย่างต่อเนื่อง	4.80	0.41	มาก ที่สุด	4.05	0.91	มาก	8.652*
7	ผู้บริหารสถานศึกษา อ่านตำราและเอกสาร ทางวิชาการและการบริหาร แล้วนำมาเผยแพร่ให้ความรู้ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.80	0.47	มาก ที่สุด	4.03	0.89	มาก	8.058*
8	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสมาชิกองค์กร ทางวิชาชีพและส่งเสริมให้ บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม กับองค์กรวิชาชีพอยู่เสมอ	4.66	0.77	มาก ที่สุด	4.12	0.82	มาก	3.697*
รวม		4.77	0.29	มาก ที่สุด	3.98	0.81	มาก	11.402*

\*  $P < .05$

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากัน 2 คุณลักษณะ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้สนใจใฝ่รู้เกี่ยวกับเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.89$ ) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 คุณลักษณะ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาพฤติกรรมกรเป็นผู้นำของตนเองโดยการฝึกปฏิบัติ ศึกษาต่อ เข้ารับการอบรม จากสถาบันที่ชำนาญการทางด้านการบริหารอย่างต่อเนื่อง และ ผู้บริหารสถานศึกษาอ่านตำราและเอกสาร ทางวิชาการและการบริหารแล้วนำมาเผยแพร่ให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.80$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.63$ )

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาชีพและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรวิชาชีพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.12$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.11$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินตนเองและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.68$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู ทุกข้ออยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องอยู่เสมอ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะ การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตอนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับความสำคัญและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดอันดับความสำคัญและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ ผู้วิจัยจึงแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครู โดยนำเสนอ จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามและคะแนนในการจัดอันดับความสำคัญ พร้อมทั้งนำเสนอสรุปผลการจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพทั้ง 6 คุณลักษณะ ซึ่งวิเคราะห์จากผลคะแนนรวมของแต่ละคุณลักษณะตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

- อันดับ 1 มีค่าเท่ากับ 6 คะแนน
- อันดับ 2 มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
- อันดับ 3 มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
- อันดับ 4 มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
- อันดับ 5 มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
- อันดับ 6 มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

**ส่วนที่ 2** นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู โดยนำเสนอในรูปแบบการแจกแจงความถี่



**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพร  
ของผู้บริหารสถานศึกษา

**ตารางที่ 10** จำนวน ร้อยละ การจัดอันดับความสำคัญ คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	สรุป อันดับ (คะแนน รวม)
	1	2	3	4	5	6		
	จำนวน (คะแนน)	จำนวน (คะแนน)	จำนวน (คะแนน)	จำนวน (คะแนน)	จำนวน (คะแนน)	จำนวน (คะแนน)		
1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเอง และระหว่างบุคคล	26 (156)	2 (10)	1 (4)	2 (6)	3 (6)	1 (1)	<b>อันดับ 1</b> (183)	
2 การเป็นผู้นำ ด้านการจัดระบบ	2 (12)	6 (30)	4 (16)	17 (51)	3 (6)	3 (3)	<b>อันดับ 4</b> (118)	
3 การเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ	5 (30)	14 (70)	7 (28)	4 (12)	4 (8)	1 (1)	<b>อันดับ 2</b> (149)	
4 การเป็นผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ	2 (12)	7 (35)	17 (68)	7 (21)	1 (2)	1 (1)	<b>อันดับ 3</b> (139)	
5 การเป็นผู้นำ ด้านสังคมและชุมชน	-	1 (5)	2 (8)	3 (9)	9 (18)	20 (20)	<b>อันดับ 6</b> (60)	
6 การเป็นผู้นำการพัฒนา ตนเองในเชิงบริหาร	-	5 (25)	4 (16)	2 (6)	15 (30)	9 (9)	<b>อันดับ 5</b> (86)	
<b>รวม</b>	<b>35 คน</b>	<b>35 คน</b>	<b>35 คน</b>	<b>35 คน</b>	<b>35 คน</b>	<b>35 คน</b>		

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับความสำคัญของ  
คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 คุณลักษณะ ตามความคิดเห็น  
ของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญเป็น  
อันดับที่ 1 คือการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเอง และระหว่างบุคคล อันดับรองลงมา  
คือการเป็นผู้นำด้านวิชาการ การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ  
การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร และการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ตามลำดับ

**ตารางที่ 11** จำนวน ร้อยละ การจัดอันดับความสำคัญ คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ ตามความคิดเห็นของกลุ่มครู

คุณลักษณะ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	สรุป อันดับ (คะแนน รวม)
	1	2	3	4	5	6		
	จำนวน (คะแนน)	จำนวน (คะแนน)	จำนวน (คะแนน)	จำนวน (คะแนน)	จำนวน (คะแนน)	จำนวน (คะแนน)	จำนวน (คะแนน)	
1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเอง และระหว่างบุคคล	152 (912)	46 (230)	22 (88)	27 (81)	24 (48)	14 (14)		อันดับ 1 (1,373)
2 การเป็นผู้นำ ด้านการจัดระบบ	10 (60)	57 (285)	120 (480)	62 (186)	24 (48)	12 (12)		อันดับ 3 (1,071)
3 การเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ	27 (162)	27 (135)	50 (200)	112 (336)	44 (88)	25 (25)		อันดับ 4 (946)
4 การเป็นผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ	49 (294)	103 (515)	57 (228)	39 (117)	27 (54)	10 (10)		อันดับ 2 (1,218)
5 การเป็นผู้นำ ด้านสังคมและชุมชน	14 (84)	13 (65)	16 (64)	16 (48)	69 (138)	157 (157)		อันดับ 6 (556)
6 การเป็นผู้นำการพัฒนา ตนเองในเชิงบริหาร	33 (198)	39 (195)	20 (80)	29 (87)	97 (194)	67 (67)		อันดับ 5 (821)
<b>รวม</b>	<b>285 คน</b>	<b>285 คน</b>	<b>285 คน</b>	<b>285 คน</b>	<b>285 คน</b>	<b>285 คน</b>		

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ ตามความคิดเห็นของกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่กลุ่มครูให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเอง และระหว่างบุคคล อันดับรองลงมาคือการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ การเป็นผู้นำด้านวิชาการ การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร และการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ตามลำดับ

**ตารางที่ 12** การเปรียบเทียบ การจัดอันดับความสำคัญ คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู

คุณลักษณะ	สรุปการจัดอันดับ	
	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู
1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเอง และระหว่างบุคคล	1	1
2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ	4	3
3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ	2	4
4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ	3	2
5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน	6	6
6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร	5	5

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบ การจัดอันดับความสำคัญ  
คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ ตามความคิดเห็นของ  
กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู พบว่า คุณลักษณะที่กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความคิดเห็น  
ตรงกัน มี 3 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล  
ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าควรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร  
ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าควรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 และการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน  
ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าควรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 นอกจากนี้ คุณลักษณะที่กลุ่มผู้บริหาร  
สถานศึกษา และกลุ่มครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มี 3 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำด้านวิชาการ  
โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ในขณะที่กลุ่มครูให้ความสำคัญ  
เป็นอันดับที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ  
เป็นอันดับที่ 3 ในขณะที่กลุ่มครูให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 และการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ  
โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ในขณะที่กลุ่มครูให้ความสำคัญ  
เป็นอันดับที่ 3

**ส่วนที่ 2** นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

**ตารางที่ 13** ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

**คุณลักษณะที่ 1** การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล

กลุ่มตัวอย่าง	ข้อ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม / ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ผู้บริหารสถานศึกษา	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณธรรม จริยธรรมต่อตนเองและต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะเป็นที่ยอมรับขององค์กรได้	5
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	3
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวินัยในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามหลักของศาสนา	1
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรรู้จักวางตนให้เหมาะสม มีความอดทนและรู้จักให้อภัย	1
ครู	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	10
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเหตุ มีผล มีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	9
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ไม่คอร์รัปชัน ไม่เห็นแก่ตัว และรู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม	5
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วาจาสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ควรใช้ความเป็นนาย บังคับให้ลูกน้องเกิดความอึดอัดในเวลาทำงาน	3
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนอยู่ในศีล 5 ตามหลักพระพุทธศาสนา	2
	6	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความซื่อสัตย์ต่อครอบครัวและไม่มีพฤติกรรมชู้สาวกับครูในโรงเรียน	2
	7	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีระเบียบวินัยในตนเอง จัดระบบตนเองโดยตระหนักถึงการมีมนุษยสัมพันธ์กับครูทุกคน	2
	8	ผู้บริหารสถานศึกษาควรรู้จักระงับอารมณ์และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา	2

ตารางที่ 13 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	ข้อ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม / ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ครู	9	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	1
	10	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการปฐมนิเทศนักเรียนที่เข้าใหม่ และจัดอบรมนักเรียนเก่าในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง	1
	11	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้คุณธรรมในการประสานสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ทั้งผู้บริหารด้วยกัน ครูและบุคคลในชุมชน	1
	12	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมองโลกในแง่ดี และมีข้อเสนอแนะที่ดีต่อครู	1
	13	ผู้บริหารควรมีความเป็นกัลยาณมิตร และมีจริยธรรมที่ดีต่อบุคลากรทุกคน	1
14	ผู้บริหารควรมีความหนักแน่น สุขุม และรอบคอบ	1	
15	การคัดเลือกผู้บริหารควรมีกระบวนการตรวจสอบคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้วย	1	

จากตารางที่ 13 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคลปรากฏผลดังนี้

**กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณธรรม จริยธรรมต่อตนเองและต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะเป็นที่ยอมรับขององค์กรได้ รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ

**กลุ่มครู** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งต่อหน้าและลับหลัง รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเหตุ มีผล มีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล พบว่ากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู มีความคิดเห็นตรงกัน 2 เรื่อง คือ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ และกลุ่มครูเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็น

แบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งต่อหน้าและด้านหลัง 2) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ในสถานศึกษา โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรม ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และกลุ่มครูเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศนักเรียนที่เข้าใหม่ และจัดอบรมนักเรียนเก่า ในเรื่องคุณธรรมและ จริยธรรม อย่างต่อเนื่อง

**ตารางที่ 14** ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

### คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ

กลุ่ม ตัวอย่าง	ข้อ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม / ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ผู้บริหาร สถานศึกษา	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ตนเอง และดูบริบทให้ครบทุกด้าน เช่น คน ทรัพยากร สภาพแวดล้อม เป็นต้น	2
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดวางงานให้เป็นระบบ และได้มาตรฐาน	2
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงาน ร่วมกันจัดระบบงานให้ครบวงจร พร้อมทั้งมีการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น	1
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงจะช่วยให้มองเห็นภาพรวมของระบบได้อย่างชัดเจน	1
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบงานให้เป็นระเบียบ และจัดระบบคนให้ปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองอยู่เสมอ	1
ครู	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการจัดระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรของตนเอง ให้สอดคล้องกับความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา	9
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบงานอย่างมีแบบแผน และมีความชัดเจน	7
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ มองงานทะลุปรุโปร่ง	3
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ในเรื่องทฤษฎีระบบหรือระบบการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	3
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสารสนเทศ นวัตกรรม เพื่อใช้ในการบริหาร	2
	6	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบงานให้มีความเสถียร และมีมาตรฐานอยู่เสมอแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรก็ตาม	1

ตารางที่ 14 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	ข้อ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม / ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ครู	7	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดตารางเวลาในการประชุมหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	1
	8	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบการติดตามประเมินผลงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	1
	9	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร ได้อย่างเป็นรูปธรรม	1
	10	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบในเรื่องระเบียบวินัยให้กับครู เช่น ความตรงต่อเวลา การเข้าร่วมประชุมตามนัดหมาย เป็นต้น	1
	11	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีระบบการบริหารใหม่ ๆ มาใช้ในสถานศึกษา	1
	12	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบเครือข่ายผู้ปกครอง หรือเครือข่ายวิชาการ ให้เห็นเป็นรูปธรรม	1

จากตารางที่ 14 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบปรากฏผลดังนี้

**กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดมี 2 เรื่อง คือผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ตนเอง และดูบริบทให้ครบทุกด้าน เช่น คน ทรัพยากร สภาพแวดล้อม เป็นต้น และผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดวางงานให้เป็นระบบ และได้มาตรฐาน รองลงมาที่มีความถี่เท่ากัน 3 เรื่อง คือผู้บริหารสถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงาน ร่วมกันจัดระบบงานให้ครบวงจร พร้อมทั้งมีการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงจะช่วยให้มองเห็นภาพรวมของระบบได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบงานให้เป็นระเบียบ และจัดระบบคนให้ปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองอยู่เสมอ

**กลุ่มครู** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการจัดระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรของตนเอง ให้สอดคล้องกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบงานอย่างมีแบบแผน และมีความชัดเจน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ พบว่ากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครูมีความคิดเห็นตรงกัน 2 เรื่อง คือ 1) การจัดวางงานให้มีมาตรฐาน โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดวางงานให้เป็นระบบ และได้มาตรฐาน และกลุ่มครูเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบงานให้มีความเสถียร และมีมาตรฐานอยู่เสมอแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรก็ตาม 2) การประเมินผลงาน โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงานร่วมกันจัดระบบงานให้ครบวงจร พร้อมทั้งมีการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น และกลุ่มครูเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบการติดตามประเมินผลงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

**ตารางที่ 15** ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

### คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ

กลุ่มตัวอย่าง	ข้อ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม / ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ผู้บริหารสถานศึกษา	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรรอบรู้ รู้ลึก และรู้จริงเกี่ยวกับงานวิชาการในทุก ๆ ด้าน	5
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนิเทศและพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน	2
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ	2
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดการเรียนการสอนด้วยระบบ E-Learning และนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษา	1
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาใจใส่งานวิชาการเป็นพิเศษ เพราะเป็นหัวใจหลักของการบริหารงานสถานศึกษา	1
	6	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา และต้องมีการประเมินหลักสูตรทุกปี เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย เหมาะสมกับผู้เรียน	1
ครู	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรรอบรู้เรื่องวิชาการในทุกด้านและมีความรู้ที่ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง	8
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คำปรึกษาหรือตอบคำถามในเรื่องวิชาการได้เสมอ	4
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินผลงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	3



ตารางที่ 15 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	ข้อ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม / ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ครู	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนายกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยจัดสอนเสริมในช่วงเย็น	3
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในระบบ ICT และส่งเสริมให้ครูใช้สื่อที่ทันสมัย	3
	6	ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองด้านวิชาการและแนะนำ หรือเผยแพร่แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	3
	7	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้มากที่สุด	3
	8	ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการอบรมเพิ่มความรู้ อย่างเสมอภาค	2
	9	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีระบบการนิเทศที่ดี เพื่อให้งานได้รับการแก้ไขได้ถูกต้อง	1
	10	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการวิจัยในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	1
	11	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นวิทยากรด้านวิชาการให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ด้านการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	1
	12	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแข่งขันด้านวิชาการกับโรงเรียนอื่นอย่างสม่ำเสมอ	1
	13	ผู้บริหารสถานศึกษาควรสรรหาสิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนางานวิชาการ มาเป็นตัวช่วยให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จ	1
	14	ผู้บริหารสถานศึกษาควรอยู่ร่วมในการฝึกปฏิบัติการครู ตลอดระยะเวลาในการอบรม	1
	15	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1
	16	ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางกรอบนโยบายงานวิชาการให้ชัดเจน	1

จากตารางที่ 15 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ ปรากฏผลดังนี้

**กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรรอบรู้ รู้ลึกและรู้จริงเกี่ยวกับงานวิชาการในทุกๆ ด้าน รองลงมา มีความถี่เท่ากัน 2 เรื่อง คือผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนิเทศและพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ

**กลุ่มครู** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรรอบรู้เรื่องวิชาการในทุกด้าน และมีความรู้ที่ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คำปรึกษาหรือตอบคำถามในเรื่องวิชาการได้เสมอ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ พบว่ากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครู มีความคิดเห็นตรงกัน 4 เรื่อง คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับงานวิชาการ ซึ่งมีความถี่มากที่สุด ทั้งสองกลุ่ม โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรรอบรู้ รู้ลึก และรู้จริงเกี่ยวกับงานวิชาการในทุก ๆ ด้าน และกลุ่มครูเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรรอบรู้เรื่องวิชาการในทุกด้านและมีความรู้ที่ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การนิเทศ โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนิเทศและพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน และกลุ่มครูเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีระบบการนิเทศที่ดี เพื่อให้งานได้รับการแก้ไขได้ถูกต้อง 3) การส่งเสริมครู โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ และกลุ่มครูเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการอบรมเพิ่มความรู้อย่างเสมอภาค และ 4) การจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดการเรียนการสอนด้วยระบบ E-Learning และนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษา และกลุ่มครูเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในระบบ ICT และส่งเสริมให้ครูใช้สื่อที่ทันสมัย

ตารางที่ 16 ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

**คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ**

กลุ่มตัวอย่าง	ข้อ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม / ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ผู้บริหารสถานศึกษา	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดโครงสร้าง และวางแผนการบริหารจัดการในสถานศึกษาโดยชี้แจงคนที่รับผิดชอบและรายละเอียดของงานให้ชัดเจน	4
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย	2
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการบริหารจัดการทุกเรื่อง ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีคุณภาพ	1
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรตื่นตัวอยู่เสมอ เรียนรู้ มีความคิดนอกกรอบ โดยบูรณาการอย่างสมดุลย์	1
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ	1
	6	ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารจัดการโดยนำ ICT มาใช้ในการจัดระบบต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่นระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบบริหารงานบุคคล เป็นต้น	1
ครู	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรแบ่งงาน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ รู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน	6
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูลสารสนเทศ นำเทคนิคใหม่ ๆ และนำ ICT มาใช้ในการบริหารจัดการ	3
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารจัดการให้รองรับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ	1
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรประชุมคณะกรรมการฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อกำหนดนโยบายการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน	1
	6	ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารจัดการด้านต่างๆ ภายในโรงเรียน ให้เป็นปัจจุบันและมีการประเมินผล ติดตามผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1
	7	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความยุติธรรมในการกระจายอำนาจ ไม่รวมอำนาจการจัดการอยู่ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพียงกลุ่มเดียว	1

จากตารางที่ 16 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ปรากฏผลดังนี้

**กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดโครงสร้าง และวางแผนการบริหารจัดการในสถานศึกษาโดยชี้แจงคนที่รับผิดชอบ และรายละเอียดของงานให้ชัดเจน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

**กลุ่มครู** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรแบ่งงาน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ รู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน รองลงมา มีความถี่เท่ากัน 2 เรื่อง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน และผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้ข้อมูลสารสนเทศ นำเทคนิคใหม่ ๆ และนำ ICT มาใช้ในการบริหารจัดการ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู มีความคิดเห็นตรงกัน 2 เรื่อง คือ 1) หลักธรรมาภิบาล โดยทั้งกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ และ 2) การใช้เทคโนโลยี โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรบริหารจัดการโดยนำ ICT มาใช้ในการจัดระบบต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบบริหารงานบุคคล เป็นต้น และกลุ่มครูเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้ข้อมูลสารสนเทศ นำเทคนิคใหม่ ๆ และนำ ICT มาใช้ในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

**คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน**

กลุ่มตัวอย่าง	ข้อ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม / ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ผู้บริหารสถานศึกษา	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน และให้บริการอำนวยความสะดวกตามโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	3
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดต่อประสานงานกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน	2
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรตั้งผู้นำในชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ในการบริหารจัดการและการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	1
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความเข้าใจในการสร้าง การมีส่วนร่วมกับชุมชนในทุกภาคส่วน ด้วยจิตสาธารณะและเสียสละ	1
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนให้ชุมชนเกิดความศรัทธาและยอมรับโรงเรียน	1
	6	ผู้บริหารสถานศึกษาควรออกแนะแนวนักเรียนในโรงเรียนใกล้เคียงด้วยตนเอง	1
	7	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน	1
ครู	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน เพื่อรับทราบปัญหาและหาทางแก้ไข ทำให้ชุมชนศรัทธาโรงเรียนมากขึ้น	9
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา	5
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมระหว่างสังคม ชุมชนและโรงเรียน	3
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นของชุมชน ให้ชุมชนประเมินความพึงพอใจในการทำงานของโรงเรียนอย่างแท้จริง	2
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเผยแพร่ความรู้ ข่าวสารให้แก่ชุมชน และให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการบริการข้อมูลแก่ชุมชน	2
	6	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการประชุม พบปะสังสรรค์ กับหัวหน้าหน่วยราชการหรือหัวหน้าหน่วยต่าง ๆ ในท้องถิ่น	2
	7	ผู้บริหารสถานศึกษาควรรำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน	1

จากตารางที่ 17 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ปรากฏผลดังนี้

**กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน และให้บริการอำนวยความสะดวกตามโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดต่อประสานงานกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน

**กลุ่มครู** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน เพื่อรับทราบปัญหาและหาทางแก้ไข ทำให้ชุมชนศรัทธาโรงเรียนมากขึ้น รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน พบว่ากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู มีความคิดเห็นตรงกัน 2 เรื่อง คือ 1) การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความถี่มากที่สุด เช่นเดียวกัน ทั้งสองกลุ่ม โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน และให้บริการอำนวยความสะดวกตามโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และกลุ่มครูเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน เพื่อรับทราบปัญหาและหาทางแก้ไข ทำให้ชุมชนศรัทธาโรงเรียนมากขึ้น และ 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรดึงผู้นำในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ในการบริหารจัดการและการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และกลุ่มครูเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 18 ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครู เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

### คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

กลุ่มตัวอย่าง	ข้อ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม / ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ผู้บริหารสถานศึกษา	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	6
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาค้นคว้า อ่านเอกสาร เข้าร่วมการอบรม ประชุม สัมมนา ตามโอกาสต่างๆ เพื่อช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	2
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรรหาความรู้เพิ่มเติม โดยอาจเรียนสาขาวิชา บริหารการศึกษา เพิ่มเติมอีก 1 สาขา	1
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร(ICT)ด้วย	1
ครู	1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้ทันสมัย ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ อย่างต่อเนื่อง	7
	2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง	4
	3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำข้อมูลการอบรมพัฒนาเชิงบริหารมาเผยแพร่และแนะนำให้ครูในโรงเรียนได้รับทราบด้วยทุกครั้ง	3
	4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1
	5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาต่อและทำผลงานทางวิชาการ	1
	6	ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองและในขณะเดียวกันควรให้การสนับสนุนพัฒนาครูมากกว่า เช่น พัฒนาครูให้ได้เลื่อนวิทยฐานะ เป็นต้น	1
	7	ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างผลงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง	1

จากตารางที่ 18 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ปรากฏผลดังนี้

**กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาค้นคว้า อ่านเอกสาร เข้าร่วมการอบรม ประชุม สัมมนาตามโอกาสต่างๆ เพื่อช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**กลุ่มครู** พบว่า ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้ทันสมัย ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ อย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร พบว่ากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู มีความคิดเห็นตรงกันในเรื่องของการพัฒนาตนเองให้ทันสมัย ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความถี่มากที่สุด เช่นเดียวกัน ทั้งสองกลุ่ม โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและกลุ่มครูเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้ทันสมัยใฝ่เรียน ใฝ่รู้ อย่างต่อเนื่อง



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหารสถานศึกษาและครู ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 45 โรงเรียน ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 45 คน ครู จำนวน 338 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 383 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ในบางส่วน การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Version 15.0 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่(Frequencies Distribution)และหาค่าร้อยละ(Percentage) ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันในกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยการทดสอบค่าที (t-test) และตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับความสำคัญและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยสรุปผลการจัดอันดับจากผลคะแนนรวมของแต่ละคุณลักษณะ ตามเกณฑ์ที่กำหนด (อันดับที่ 1,2,3,4,5 และ 6 มีค่าเท่ากับ 6,5,4,3,2 และ 1 คะแนน ตามลำดับ) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบความเรียง และความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบความเรียง โดยผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาคคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและสรุปผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร ทั้งในภาพรวมและรายคุณลักษณะ โดยแบ่งการสรุปผลเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมทั้ง 6 คุณลักษณะ

2. คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละคุณลักษณะ

2.1 คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำ ที่มีคุณธรรมจริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล

2.2 คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ

2.3 คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ

2.4 คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ

2.5 คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน

2.6 คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

3. การจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 คุณลักษณะ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

1. คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมทั้ง 6 คุณลักษณะ

สรุปผลการศึกษาและการเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมทั้ง 6 คุณลักษณะ พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายคุณลักษณะพบว่าทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ คุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน และคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ตามลำดับ

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะความเป็นมืออาชีของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายคุณลักษณะพบว่าคุณลักษณะอยู่ในระดับมากทุกคุณลักษณะ โดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากัน 2 คุณลักษณะคือ คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล และคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ รองลงมาคือ คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน และ คุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคุณลักษณะ พบว่า ทุกคุณลักษณะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. คุณลักษณะความเป็นมืออาชีของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละคุณลักษณะ

### 2.1 คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล

สรุปผลการศึกษาและการเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ที่คุรุสภากำหนดไว้ รองลงมาคือค่าเฉลี่ย เท่ากัน 2 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยไม่แสวงหาผลประโยชน์จากผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากัน 3 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและให้อภัยเมื่อผิดพลาด และผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกฝ่าย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมภูมิปัญญาไทย ด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในสถานศึกษา

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากัน 2 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนไม่ขัดต่อศีลธรรมคำสอน ตามหลักของศาสนา และ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่คุรุสภากำหนดไว้ รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกฝ่าย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมภูมิปัญญาไทย ด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2.2 คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ

สรุปผลการศึกษาและการเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดการเรียนการสอน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยจัดตั้งระบบและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานทุกด้านอย่างครบวงจร

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายวิชาการ เป็นต้น รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดการเรียนการสอน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา ข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และข้อ 12 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานทุกด้านอย่างครบวงจร ที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 2.3 คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ

สรุปผลการศึกษาและการเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษาดูงาน พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนและจัดทำหลักสูตร สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ บนพื้นฐานความต้องการของนักเรียนและชุมชน และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ภายในสถานศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำผลงานวิจัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษา

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษาดูงาน พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษานำผลงานวิจัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการนิเทศครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ภายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 2.4 คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ

สรุปผลการศึกษาและการเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม และสร้างความรู้สึกที่ดี ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานและข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงได้

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนงานและจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน ตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนรองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและการเปลี่ยนแปลงของสังคม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงได้

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2.5 คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน

สรุปผลการศึกษาและการเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษา บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและอาคารสถานที่ เพื่อบริการและอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมต่างๆของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการบริการข้อมูลทางวิชาการแก่สังคมและชุมชน

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ารายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 คุณลักษณะ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ให้แต่ละท่านรับรู้ได้อย่างถูกต้อง รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและอาคารสถานที่ เพื่อบริการและอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อสถานศึกษาอยู่เสมอ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2.6 คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

สรุปผลการศึกษาและการเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากัน 2 คุณลักษณะ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สนใจใฝ่รู้เกี่ยวกับเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการอยู่เสมอ รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 คุณลักษณะ คือผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาพฤติกรรมกรเป็นผู้นำของตนเองโดยการฝึกปฏิบัติ ศึกษาต่อ เข้ารับการอบรม จากสถาบันที่ชำนาญการทางด้านการบริหารอย่างต่อเนื่อง และ ผู้บริหารสถานศึกษาอ่านตำราและเอกสารทางวิชาการและการบริหารแล้วนำมาเผยแพร่ให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องอยู่เสมอ

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสมาชิกองค์การทางวิชาชีพและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์การวิชาชีพอยู่เสมอ รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ อย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องอยู่เสมอ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะ การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



### 3. การจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

สรุปผลการศึกษาและการเปรียบเทียบการจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ พบว่า

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเอง และระหว่างบุคคล อันดับรองลงมาคือ การเป็นผู้นำด้านวิชาการ การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร และการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ตามลำดับ

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก คือการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล อันดับรองลงมา คือการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ การเป็นผู้นำด้านวิชาการ การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร และการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ การจัดอันดับความสำคัญ คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มครู พบว่า การจัดอันดับของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูมีความคิดเห็นตรงกัน 3 คุณลักษณะ คือการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าควรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าควรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 และการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าควรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 นอกจากนี้ คุณลักษณะที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มี 3 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำด้านวิชาการ โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ในขณะที่กลุ่มครูให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 ในขณะที่กลุ่มครูให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 และการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ในขณะที่กลุ่มครูให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร มีประเด็นการอภิปรายดังนี้

1. คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย
  - 1.1 คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล
  - 1.2 คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ
  - 1.3 คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ
  - 1.4 คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ
  - 1.5 คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน
  - 1.6 คุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร
2. การจัดอันดับความสำคัญ คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1.คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพออยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องมาจากในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจให้ต้องปฏิบัติหน้าที่ทุกประการตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ประกอบกับการจัดการศึกษาอยู่ในสภาวะการณเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ความต้องการทางสังคมได้สะท้อนให้เห็นความสำคัญของความเป็นมืออาชีพมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพเป็นลำดับแรก ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความคาดหวังและต้องการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ชุมชน สังคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของถวัลย์ หงส์ไทย(2546: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่าผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สาขาวิชาที่ผู้บริหารสถานศึกษา สำเร็จการศึกษามีผลต่อความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้บริหารสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาบริหารการศึกษามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.43 ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ การบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษามาเป็นอย่างดี ส่งผลให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในการบริหาร จัดการ ทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ นอกจากนี้หากพิจารณาในด้านนโยบายหรือกลยุทธ์หลัก ของการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน พบว่าการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความเป็นมืออาชีพ ถือเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียน ในฝัน กล่าวคือ ความสำเร็จของโรงเรียนในฝันตามเจตนารมณ์ และทิศทางที่ตั้งไว้จะบรรลุผลได้ ด้วยกลยุทธ์หลัก 5 ประการคือ 1) สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียน มีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี คล่องตัวมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม 2) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ 3) สร้างเสริม ศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นผู้มืออาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการ เรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 4) เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้เรียน และ 5) ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ งบประมาณและทรัพยากร ทางการศึกษาที่เข้มแข็ง อันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วม และผู้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา การขับเคลื่อนกลยุทธ์(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547: 26) จากกลยุทธ์หลัก ทั้ง 5 ประการดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เป็นผู้บริหาร ที่มีความเป็นมืออาชีพ เป็นการปฏิบัติตรงตามกลยุทธ์หลัก ประการที่ 3 ในการดำเนินงานโครงการ หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ที่มุ่งสร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นผู้มืออาชีพ มีทักษะ ในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับรายงานการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนในฝัน ที่กล่าวถึงผลการดำเนินงานบริหารโครงการในระดับโรงเรียนว่า กิจกรรมด้านการเรียนรู้และ การพัฒนาของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อเข้าสู่ความเป็นมืออาชีพ เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ดีว่าประสบ ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่าปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนิน โครงการ ส่วนหนึ่งมาจากการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และศักยภาพในการบริหารจัดการ ของผู้บริหารโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 188-191) นอกจากการพัฒนา ตนเองตามกลยุทธ์หลักประการที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษายังมีผลงานเชิงประจักษ์ที่เด่นชัด อีกประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อเข้ารับ การประเมินเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน และพบว่าทุกโรงเรียนสามารถผ่านการรับรองเป็นต้นแบบ

โรงเรียนในฝัน ตามเกณฑ์ที่สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ ย่อมแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี จึงทำให้กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด นั่นเอง

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประเมินผู้บริหารสถานศึกษาว่าคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอยู่ในระดับมาก ไม่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจาก การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอาจไม่สามารถทำให้ครูได้รับรู้ถึงความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ซึ่งสาเหตุเกิดจาก 1) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระยะเวลารวมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 1 – 4 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.29 จึงทำให้กลุ่มครูส่วนใหญ่ไม่เห็นผลงานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะการแสดงผลงานต่าง ๆ ให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาครู อาจต้องใช้ระยะเวลาในการพิสูจน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มาดำรงตำแหน่งใหม่ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนปัจจุบัน น้อยกว่า 1 ปี การดำเนินงานต่าง ๆ อาจอยู่ระหว่างการดำเนินการ หรือเป็นการรับดำเนินโครงการต่อจากผู้บริหารสถานศึกษาคนเก่า ส่งผลให้ครูไม่เห็นความสามารถทั้งหมดของผู้บริหารสถานศึกษา จึงไม่สามารถประเมินความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน 2) ภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำระดับสูง จึงเป็นผู้วางแผนการบริหารจัดการมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง โดยกลุ่มรองผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มหัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ได้รับมอบหมายงาน มีโอกาสประชุมปรึกษาหารือ หรือทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น ที่ได้รับรู้ถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทักษะ ความรู้ความสามารถ หรือคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างชัดเจน จึงทำให้กลุ่มครูส่วนใหญ่ไม่ได้สัมผัสถึงทักษะ ความรู้ความสามารถ หรือความทุ่มเทในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งไม่เห็นภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง 3) การสื่อสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจมากมายทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา โดยภารกิจต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้บริหารจัดการทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ หรือการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษา

จำเป็นต้องตัดสินใจ ต้องสั่งการ ต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งบางครั้งอาจเกิดความไม่เข้าใจระหว่างครูและผู้บริหารได้ นอกจากนี้ภารกิจต่าง ๆ ภายนอกสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องประสานความร่วมมือด้านต่าง ๆ ระหว่างชุมชน สังคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการปฏิบัติงานนอกสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งอาจส่งผลให้ครูเกิดความไม่เข้าใจในการปฏิบัติงานนอกสถานที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นการทำให้ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูไม่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม กล่าวคือ จากความคิดเห็นของ เมตต์ เมตต์การุณจิต(2547: 175) ที่กล่าวว่า “ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะขององค์กรคณะบุคคล ในรูปของกรรมการหรือในลักษณะใดก็ตาม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะเป็นการระดมความคิด ทรัพยากร ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วมกัน โอกาสที่จะผิดพลาดจึงมีน้อย นอกจากนี้ยังเกิดผลในด้านความภูมิใจร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน มีความผูกพันกับกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้การพัฒนามีความเข้มแข็งและยั่งยืน ” ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเป็นมืออาชีพให้ครูได้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยให้ครูทุกคนได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ไม่เจาะจงเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่อาจมีการหมุนเวียนการรับผิดชอบงานต่าง ๆ ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้รับผิดชอบ โดยผู้บริหารสถานศึกษา เข้าร่วมประชุมวางแผนการดำเนินงาน รับฟังความคิดเห็นจากครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบในงานนั้น ๆ เพื่อให้ครูได้รับรู้ถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างชัดเจน 2) การสื่อสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู กล่าวคือ จากความคิดเห็นของ ภาวดี อนันต์นาวิ (2551: 138) ที่กล่าวว่า “ การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในการบริหารสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะเป็นการสื่อข้อมูลซึ่งกันและกัน ระหว่างในองค์กรและบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลที่มาติดต่อขอรับบริการ เพื่อให้เข้าใจข่าวสารที่ส่ง โดยต้องมีการใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจจึงจะทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ” ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูรับทราบ โดยการสื่อสารภารกิจต่างๆ ที่ดำเนินงานภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งอาจสื่อสารโดยการแจ้งในที่ประชุมหรือการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตของโรงเรียน เช่นการสื่อสาร

บนกระดานข่าวในเว็บไซต์ของสถานศึกษา การประชุมออนไลน์ผ่านระบบ Video Conference การสื่อสารผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์(E-mail) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เกี่ยวกับการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เข้าใจกัน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันและมีแนวทางการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้ การดำเนินงานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ ความคิดเห็นของ สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง(2549: 127) ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำ มืออาชีพต้องคำนึงถึงการสื่อสาร โดยต้องให้การสื่อสารที่มีประสิทธิผลและสื่อสารหลาย ๆ ครั้ง เพราะการสื่อสารที่มีประสิทธิผล จะช่วยทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้นำต้องพัฒนา ทักษะการสื่อสารด้วยการพูด การสนทนา การฟัง และการซักถาม ผู้นำสามารถใช้วิธีการสื่อสาร อย่างหลากหลาย อาทิ ส่งข่าวสารทั้งทางอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์เคลื่อนที่ จดหมาย E-mail ใช้การสื่อสารแบบสองทางและเปิดเผย เพื่อให้เข้าใจตรงกัน

นอกจากคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม ดังกล่าวข้างต้น ประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหาร สถานศึกษาในแต่ละคุณลักษณะมีดังนี้

### 1.1 คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำมาย บุญสนอง (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะความเป็นนักบริหารมืออาชีพกับการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะความเป็น มืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหาร สถานศึกษาเห็นความสำคัญของคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล กล่าวคือ จากผลการจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคลเป็นอันดับแรก เช่นเดียวกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548: 38-42) ที่กล่าวว่า “ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรและบุคคลหนึ่งในสังคม จำเป็นที่จะต้อง

ให้ความสำคัญกับเรื่องศีลธรรมและจริยธรรมให้มาก ผู้บริหารต้องระลึกไว้เสมอว่าการปกครอง โดยตั้งอยู่บนศีลธรรมความถูกต้องนั้น นำมาซึ่งความสงบสุขแก่ตนเองและช่วยป้องกันความขัดแย้ง ไม่ให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ด้วย” ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ความตระหนักและการให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะดังกล่าว ส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติตนในการเป็นผู้นำ ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคลนั้น เป็นคุณลักษณะประจำตัวที่ผู้บริหารสถานศึกษา ทุกคนพึงปฏิบัติและเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังที่ จันทราณี สงวนนาม (2545: 137) กล่าวไว้ว่า “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ประการหนึ่งคือ เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ” ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการปลูกฝังในเรื่องการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามที่คุรุสภากำหนด รวมถึงการศึกษา ค้นคว้า การอ่านเอกสาร ตำราทางวิชาการและการบริหารสถานศึกษา และการเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ ที่มักจะกล่าวถึงการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคลอยู่เสมอ จึงส่งผลให้กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด นั่นเอง

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่กลุ่มครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอยู่ในระดับมาก ไม่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา ที่มาดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาต่างกำหนดนโยบายที่คล้ายคลึงกันและมีรูปแบบในการบริหารจัดการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ในสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันมากนัก ทำให้ครูเกิดความเคยชินกับการดำเนินงานมีความเปลี่ยนแปลงน้อย เช่น การจัดกิจกรรมวันอาสาฬหบูชา ครูต้องพานักเรียนไปเวียนเทียนที่วัด กิจกรรมค่ายคุณธรรม จริยธรรม ครูพานักเรียนเข้าค่ายในสถานศึกษาหรือนอกสถานศึกษา โดยมีพระเป็นวิทยากรนำนักเรียนทำกิจกรรมต่าง ๆ และให้การอบรมนักเรียน เป็นต้น จึงทำให้ครูมองภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างจากที่มองผู้บริหารสถานศึกษาในอดีตที่ผ่านมา หรือมองว่าการปฏิบัติ

ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพียงการปฏิบัติตามนโยบายที่สืบทอดกันมา แต่มิได้ปฏิบัติตามจากการเห็นความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นด้วยตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเอง นอกจากนี้การนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาอาจเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาครูไม่ชัดเจนหรือการปฏิบัติต่อครูอาจไม่ทั่วถึง กล่าวคือ การแสดงออกให้เห็นถึงความเมตตา กรุณาที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่อครู การแสดงความซื่อสัตย์สุจริตและมีความเสียสละของผู้บริหารสถานศึกษา นั้น เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการพิสูจน์ จึงจะเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาครูและทำให้ครูเกิดการยอมรับและศรัทธาในตัวผู้บริหารสถานศึกษาได้ แต่ผู้บริหารสถานศึกษามีระยะเวลารวมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนปัจจุบันเพียง 1 - 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.29 และน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 ดังนั้นระยะเวลาดังกล่าวประกอบกับภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษามีมากมาย จึงอาจทำให้การปฏิบัติหรือการแสดงออกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล อาจไม่ทั่วถึงและไม่ชัดเจน และเหตุผลที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ การปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาค กล่าวคือ จากผลการประเมิน กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบของผู้บริหารสถานศึกษา รายการคุณลักษณะข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาค ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา อาจแสดงออกถึงการปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาคไม่ชัดเจน จึงส่งผลให้กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก นั่นเอง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู สามารถดำเนินการดังนี้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษา มิใช่เป็นเพียงการปฏิบัติตามนโยบายที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาเท่านั้น โดยผู้บริหารควรเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในสถานศึกษาให้มากขึ้น หรืออาจเป็นผู้เชิญชวนครูในการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาด้วยตนเอง โดยชี้แจงให้ครูเห็นความสำคัญของกิจกรรมและใช้การสื่อสารเชิญชวนครูในที่ประชุม ทางการสนทนาหรือทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์(E-mail) เป็นต้น



2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมใหม่ ๆ เสริมเพิ่มเติมจากที่เคยปฏิบัติกันมา เช่น การจัดงานวันสำคัญทางศาสนา อาจเพิ่มเติมกิจกรรมการแข่งขันทางวิชาการ ระหว่างสถานศึกษาที่อยู่ใกล้เคียงกัน ทั้งการตอบปัญหา การวาดภาพ การแต่งคำประพันธ์ การสวดมนต์ รวมถึงการแสดงผลงานนักเรียน การจัดกิจกรรมการเข้าค่ายธรรมะสำหรับนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาอาจเป็นวิทยากรให้การอบรมและนำครูเข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง การจัดรายการเสียงตามสาย นอกจากจัดรายการบันเทิงอาจแบ่งช่วงเวลาสำหรับรายการธรรมะบันเทิง โดยเปิดเพลงธรรมะหรือการบรรยายธรรมะจากพระวิทยากรชื่อดังให้นักเรียนและครูได้รับฟัง การนำนักเรียนและครูเข้าสวดมนต์ที่หอประชุมในแต่ละสัปดาห์นอกจากสวดมนต์และให้โอวาทนักเรียนตามปกติ ผู้บริหารสถานศึกษาอาจนำเทปรายการโทรทัศน์ที่ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการประพฤติดี บาปกรรม การสู้ชีวิตมาเปิดให้ครูนักเรียนดูเป็นตัวอย่าง เช่น รายการกรรมลิขิต รายการคนค้นคน เป็นต้น

3) ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักธรรมเข้ามาใช้ในการบริหารงานมากขึ้น กล่าวคือจากความคิดเห็นของ ประพนธ์ แยม์ทิม(2545: 34-35) ที่กล่าวไว้ว่า “ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรม เพราะผู้บริหารเป็นเสมือนสัญลักษณ์หรือผู้แทนของโรงเรียน จะต้องเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างแห่งการประพฤติปฏิบัติที่ดี บริหารงาน บริหารคน โดยนำหลักธรรมเข้ามาใช้ในการบริหาร คำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรม เหตุและผล ตลอดจนมีความกล้าหาญทางจริยธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน” ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคลมากขึ้น และปฏิบัติต่อครูให้ทั่วถึงกัน เช่น การแสดงความโอบอ้อมอารี มีน้ำใจ เข้าเยี่ยมบิดา มารดาของครูทุกคนที่ป่วยเข้าโรงพยาบาลและถามไถ่อาการอย่างต่อเนื่อง การแสดงความพากเพียร ความอดุสสาหะ และความทุ่มเทในการทำงาน โดยอยู่ร่วมทำกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ กับครูและนักเรียนจนกว่างานจะเสร็จ และเสียสละเวลาในช่วงเย็นหรือนอกเวลาราชการกับการทำงานให้มากขึ้นกว่าที่เคยปฏิบัติอยู่ การบริหารความขัดแย้งด้วยการวางตัวเป็นกลาง รับฟังความคิดเห็นจากครูแล้วจึงตัดสินใจด้วยเหตุและผล จนเป็นที่น่าพอใจแก่ทั้งสองฝ่าย เป็นต้น

4) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงการปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาค กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในระดับที่แตกต่างกัน หากผู้บริหารสถานศึกษาใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ไม่ทั่วถึง จะทำให้เกิดความไม่เสมอภาคและเกิดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ต้องสร้างความเสมอภาคให้เป็นที่ประจักษ์แก่สายตาคู โดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่ยึดถือปฏิบัติในการบริหารงาน ดังที่ สมชาย เทพแสงและอรจิรา เทพแสง(2549: 127) ได้กล่าวถึงการให้

หลักพรหมวิหาร 4 ว่า “ คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่สำคัญประการหนึ่งคือ ผู้นำต้องเป็น พ่อแม่หรือผู้ปกครองที่มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง วางตัวเป็นกลาง ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอ” จึงจะสามารถทำให้เกิดความคิดเห็นและความเข้าใจตรงกัน ตลอดจนได้รับการยอมรับนับถือและความศรัทธาจากครู ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นเพียงคุณลักษณะเดียวที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด จากประเด็นดังกล่าวผู้วิจัยมีความเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 รายการคุณลักษณะ คือ 1) การเป็นผู้นำที่พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร 3) การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และ 4) การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ จากตัวบ่งชี้รายการคุณลักษณะที่ 2 คือการจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร อาจเป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ให้ความสำคัญในการปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งมีสาเหตุจาก 1) อายุของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.29 ซึ่งความสามารถหรือทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอาจไม่ปรากฏเด่นชัด โดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีความรู้ความเข้าใจมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเบื้องต้น แต่เมื่อเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาอาจต้องใช้เวลามากในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจกับระบบต่าง ๆ 2) เวลาในการฝึกทักษะไม่เพียงพอ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจมากมายที่ต้องปฏิบัติทั้งงานภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเวลาไม่เพียงพอในการฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงเป็นผู้มอบหมาย วางแผนนโยบายการดำเนินงานต่าง ๆ มากกว่าการปฏิบัติด้วยตนเอง นอกจากนี้จากกลยุทธ์หลักในการดำเนินการโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันข้อ 4 ที่กล่าวถึงการเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนชั้นนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (e - School) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ(MIS : Management Information System) มาใช้ในการบริหารจัดการในงาน

ทะเบียนนักเรียน การวัดและประเมินผล การรายงานผล ทะเบียนพัสดุอุปกรณ์ ทะเบียนบุคลากร และพัฒนาครูให้มีทักษะในการใช้ระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ มีทักษะการใช้หรือสร้างบทเรียนออนไลน์(e - Learning) และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระฯผ่านระบบเครือข่าย รวมถึงบริหารจัดการให้นักเรียนสามารถใช้ระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร(ICT: Information Communication Technology) ได้ เช่น หนังสืออิเล็กทรอนิกส์(e - Book) ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์(e - Library) บทเรียนออนไลน์ (e - Learning) เป็นต้น จากกลยุทธ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เวลา มากพอในการบริหารจัดการ และอาจต้องพบอุปสรรคหลายประการ จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่ถึงระดับมากที่สุด นั่นเอง

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบอยู่ในระดับมาก ไม่อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจาก การดำเนินการตามกลยุทธ์หลักข้อ 4 ในการเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนชั้นนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (e - School) ดังกล่าวข้างต้น อาจดำเนินการได้ไม่ทั่วถึง กล่าวคือ จากกลยุทธ์หลักดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาครูให้มีทักษะในการใช้ระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ มีทักษะการใช้หรือสร้างบทเรียนออนไลน์(e - Learning) และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระฯผ่านระบบเครือข่าย และพัฒนานักเรียนให้สามารถใช้ระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ เช่น หนังสืออิเล็กทรอนิกส์(e - Book) ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์(e - Library) บทเรียนออนไลน์ (e - Learning) เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาครูและนักเรียนดังกล่าวอาจยังมีกลุ่มครูและนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาได้ไม่ทั่วถึง จึงส่งผลให้ผลงานดังกล่าวยังไม่ปรากฏชัดเจน นอกจากนี้จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่ารายการคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการบริหารสถานศึกษาอาจแสดงออกถึงความสามารถในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดังกล่าวไม่ชัดเจน

สาเหตุอาจเกิดจาก ผู้บริหารสถานศึกษา มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.29 ซึ่งความสามารถหรือทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอาจไม่ปรากฏเด่นชัด และการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจมากมายที่ต้องปฏิบัติทั้งงานภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเวลาไม่เพียงพอในการแสดงทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และเป็นผู้มอบหมาย วางแผน นโยบาย การดำเนินงานต่าง ๆ มากกว่าการปฏิบัติด้วยตนเอง จึงทำให้กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู ขึ้นอยู่กับการดำเนินการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) จากผลการประเมินที่ทุกโรงเรียนผ่านการรับรองเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝันนั้น มีกลุ่มครูและกลุ่มนักเรียนบางส่วนที่เป็นตัวแทนในการเข้ารับการประเมินและมีทักษะในการใช้ระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ในการใช้หรือสร้างบทเรียนออนไลน์(e - Learning) การเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายบทเรียนออนไลน์ (e - Learning) การเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งหนังสืออิเล็กทรอนิกส์(e - Book) และห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์(e - Library) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าคุณลักษณะที่ควรขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักดังกล่าวต่อไป โดยขยายผลการพัฒนาครูและนักเรียนให้ทั่วถึง ซึ่งอาจจัดเป็นโครงการเพื่อนช่วยเพื่อน จัดกิจกรรมให้ครูและนักเรียนที่มีทักษะดังกล่าวได้ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และฝึกทักษะให้กับครูและนักเรียนที่มีทักษะไม่เพียงพอ หรือยังขาดทักษะดังกล่าว เพื่อให้ครูและนักเรียนมีทักษะในการใช้ระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในสถานศึกษาได้อีกด้วย 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการฝึกทักษะในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มากขึ้น และหากมีเวลาเพียงพอผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยตนเอง และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะในการใช้ เกิดความชำนาญและสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) จากความคิดเห็นของ ภาวดี อินันต์นาวิ (2551: 138) ที่กล่าวว่า “ การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในการบริหารสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ” ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง(2549: 127) ที่กล่าวว่า

“ความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับการใช้การสื่อสาร” ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงความสามารถในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ให้มากขึ้น โดยใช้การสื่อสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาอาจดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้ครูสามารถโต้ตอบ ชักถาม แสดงความคิดเห็น หรือรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ กับผู้บริหารสถานศึกษาผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์(E-mail) ให้มากขึ้น หรือหากผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเดินทางไปปฏิบัติราชการในต่างจังหวัดเป็นเวลาหลายวัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดการประชุมออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อแสดงแสดงออกถึงความสามารถในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เป็นที่ประจักษ์แก่สายตาครูมากขึ้น จึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูได้

### 1.3 คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ กล่าวคือ จากผลการจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการเห็นความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าวส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารจัดการความเอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำด้านวิชาการ ประกอบกับความคิดเห็นของชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2549: 66-68) ที่กล่าวถึงงานบริหารด้านวิชาการว่า “ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน(Instructional Leadership) มีบทบาทในการบริหารและหน้าที่นิเทศการเรียนการสอน ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและลงตัว รวมทั้งเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง” ผู้วิจัยเห็นด้วยกับความคิดเห็นดังกล่าวจึงมีความเห็นว่า งานวิชาการเป็นภารกิจหลักสามารถพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนและเป็นงานที่สะท้อนความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ความคาดหวังประการหนึ่งของการดำเนินงานโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน คือ โรงเรียนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ จัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐาน ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น แข่งขันได้ในระดับสากล ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานชาติ สามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทยจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ เอื้อต่อการพัฒนา

ศักยภาพผู้เรียน และมีความเป็นประชาธิปไตย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 20) ซึ่งสอดคล้องกับ การดำเนินงานโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของกลุ่มกัลยาณมิตร ผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร (ICT) โดยตัวช่วยที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ระดับมืออาชีพ ซึ่งมีบทบาทในการช่วยเหลือสนับสนุนทางด้านวิชาการ แก่นักเรียน ครูและผู้บริหารของทุกโรงเรียนในโครงการตามความสนใจ ผ่านระบบ E - learning ได้แก่ แนวทางจัดการ เรียนรู้จากคู่มืออาชีพ ครูแกนนำ ครูต้นแบบ หรือครูแห่งชาติ เช่น แผนการสอน บทเรียนสำเร็จรูป แนวทางการแก้ปัญหาให้นักเรียน การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น การบริการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น กลุ่มเด็กพิเศษ กลุ่มเด็กวัยรุ่น บริการการแนะแนว บริการตอบปัญหาด้าน IT เป็นต้น การบริการสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น ผลงานวิจัย e - Book บทความทางวิชาการ สารานุกรม เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547: 21-24) จากความคาดหวังและการดำเนินงานดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันมีตัวช่วยระดับ มืออาชีพ ส่งผลต่อความเข้มแข็งทางวิชาการและความเข้มแข็งในการบริหารจัดการของผู้บริหาร สถานศึกษา จากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นจึงทำให้กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความ คิดเห็นว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประเมินผู้บริหารสถานศึกษาว่า มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการอยู่ในระดับมาก ไม่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกันกับกลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจาก ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการที่ครอบคลุมงานด้านต่าง ๆ มากมาย อาทิ การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน เป็นต้น จากขอบข่ายงาน วิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่างานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาและมีขอบข่าย ค่อนข้างกว้าง ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา อาจควบคุมดูแล บริหารจัดการได้ไม่ทั่วถึง ประกอบกับ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการงานอื่น ๆ อีกมากมาย ทั้งงานบริหารบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละงานมีขอบข่ายการบริหารงานครอบคลุมหลาย ด้านเช่นกัน ดังนั้นการแบ่งเวลาในการดูแล บริหารจัดการงานแต่ละด้านผู้บริหารสถานศึกษา อาจดูแลไม่ทั่วถึงและต้องมอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และหัวหน้างานฝ่ายวิชาการ เป็นผู้ควบคุมดูแลการดำเนินงานอยู่เสมอ ทำให้กลุ่มครูอาจมองเห็นภาพคุณลักษณะความเป็น ผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ชัดเจน นอกจากนี้ผลงานการบริหารงานวิชาการของ

ผู้บริหารสถานศึกษาอาจต้องใช้เวลาในการพิสูจน์จึงยังไม่เป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาคืออย่างชัดเจน เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีระยะเวลาวมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนปัจจุบันเพียง 1 - 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.29 และน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าระยะเวลาดังกล่าวประกอบกับภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษามีมากมาย ผลงานการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอาจยังไม่เป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาคืออย่างชัดเจน นอกจากนี้สาเหตุที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่ารายการคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษา นำผลงานวิจัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษา จากประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา อาจส่งเสริมและสนับสนุนการนำผลงานวิจัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษาได้ไม่ชัดเจน ซึ่งเกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติภารกิจมากมาย จึงต้องให้ความสำคัญหรือการสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ มากกว่า จากสาเหตุหลายประการดังกล่าวข้างต้น จึงส่งผลให้กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการอยู่ในระดับมาก นั่นเอง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู ผู้บริหารสถานศึกษาอาจเพิ่มเติมในส่วนของการบริหารงานวิชาการอย่างมีระบบและแสดงออกให้ครูได้รับทราบอย่างทั่วถึง กล่าวคือ นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้กำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบแล้ว อาจเพิ่มเติมในส่วนของการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ครูได้รับทราบ โดยอาจประชุมปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นของครู หรือแจ้งในที่ประชุมเกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการในการดำเนินงานต่าง ๆ การควบคุมดูแลการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ จากความคิดเห็นของ ประพจน์ แยมทิม (2545: 34-35) ที่กล่าวไว้ว่า “ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาควรมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษานำเอาการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาโรงเรียนอย่างจริงจัง” และจากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีระดับการศึกษา

สูงสุดในระดับปริญญาโท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.43 ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิจัย และสามารถเป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมการทำวิจัยในสถานศึกษาได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการนำผลงานวิจัยมาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้มากขึ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นทั้งผู้นำการวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ มาพัฒนาการเรียนการสอนและเป็นนักวิจัยด้วยตนเอง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจัดฝึกอบรมการทำวิจัยให้แก่บุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำวิจัยที่ถูกต้อง โดยติดตามและประเมินผลการอบรมอย่างต่อเนื่อง และอาจจัดกิจกรรมการประกวดผลงานการวิจัยในชั้นเรียนให้การยกย่องหรือให้รางวัลแก่ครูที่มีผลงานวิจัย ตลอดจน เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการอบรม ประชุมสัมมนา กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเอกสาร ตำราหรืองานวิจัย ที่น่าสนใจมาเผยแพร่แก่ครูทุกครั้ง เพื่อให้การวิจัยในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ สามารถนำผลการวิจัยมาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษาต่อไป

#### 1.4 คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ข้อแรก ที่กล่าวถึงการสร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมนั้น เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกลยุทธ์หลักดังกล่าวมาโดยตลอด จนสามารถผ่านการประเมินเพื่อรับรองเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน ซึ่งการประเมินประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ด้านคุณภาพครู 3) ด้านคุณภาพของแหล่งเรียนรู้ 4) ด้านคุณภาพกิจกรรมสนับสนุนการพัฒนาทักษะชีวิต 5) ด้านคุณภาพการส่งเสริมสุขภาพอนามัย และ 6) ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ จากการประเมินดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การผ่านการประเมินเพื่อรับรองเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์และถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ นอกจากนี้ สาขาวิชาที่ผู้บริหารสถานศึกษา สำเร็จการศึกษามีผลต่อคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือจากผลการศึกษา พบว่าผู้บริหารสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาบริหารการศึกษามากที่สุด



คิดเป็นร้อยละ 91.43 ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ การบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษามาเป็นอย่างดี ส่งผลให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในการบริหาร จัดการ ทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ จึงทำให้กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชญ์ ชัยสุพรรณ (2549 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียน ตามความคิดเห็น ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก จากความคิดเห็นดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ไม่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกันกับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือการประเมินเพื่อรับรองเป็น ต้นแบบโรงเรียนในฝัน ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินด้านคุณภาพการบริหารจัดการ โดยมีเกณฑ์พื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ 5 รายการ ดังกล่าวข้างต้น เมื่อทุกโรงเรียนผ่านการประเมิน ได้รับการรับรองเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝันแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการ บริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง และประกอบกับการบริหารจัดการดังกล่าวมีขอบข่ายงานด้านต่าง ๆ มากมายจึงอาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการได้ไม่ทั่วถึง นอกจากนี้หากพิจารณา ตัวบ่งชี้ของคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่ จะพบว่า การบริหารจัดการดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาอาจไม่สามารถแสดงออกให้เห็นชัดเจน และจากผล การศึกษา พบว่า กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่ารายการคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักนำหรือ สร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ จากประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ไม่มากนัก ซึ่งอาจมี สาเหตุจาก 1) อายุของครู ทั้งนี้เพราะจากการผลการศึกษา พบว่า ครูมีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.07 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.58

ครูบางกลุ่มอาจกลัวการเปลี่ยนแปลง หรือเป็นการยากต่อการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ตนเองไม่ถนัดกลุ่มครูจึงต้องใช้เวลามากในการเปลี่ยนแปลง และ 2) ประสบการณ์ในการปฏิบัติอาชีพครู จากผลการศึกษา พบว่า ครูมีระยะเวลารวมในการปฏิบัติอาชีพครูมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.37 ซึ่งการมีประสบการณ์มาก ย่อมส่งผลต่อความมั่นใจในตนเองสูง และอาจไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิม ๆ ที่เคยทำและคิดว่าสิ่งที่ทำนั้นดีมีประโยชน์มาโดยตลอด และ 3) การดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนปัจจุบัน กล่าวคือ จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระยะเวลารวมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน อยู่ระหว่าง 1 – 4 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.29 โดยเฉพาะผู้บริหารที่มาดำรงตำแหน่งใหม่ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่สามารถรู้จักครูได้อย่างทั่วถึง และอาจยังไม่มีกิจกรรมที่ทำให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาอาจแสดงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ครูเกิดความมั่นใจในตัวผู้บริหารสถานศึกษาได้ไม่มากนัก จากเหตุผลหลายประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก นั่นเอง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ถึงแม้ว่าทุกโรงเรียนผ่านการรับรองเพื่อเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝันแล้ว แต่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยหมั่นประชุมปรึกษาหารือกับครูในเรื่องการบริหารจัดการทั้ง 5 รายการ ดังกล่าวข้างต้น ที่ต้องแก้ไขหรือการบริหารจัดการที่ยังไม่ทั่วถึง และหมั่นหาเทคนิคการบริหารรูปแบบใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาอยู่เสมอ เช่นเดียวกับ วีระ ประเสริฐศิลป์ (2546: 6) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารมืออาชีพ ในเรื่องความรู้ความสามารถในการบริหารไว้ว่า “ ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ นอกจากจะต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษาแล้ว ยังต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการบริหารอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำ “หลักวิชา” ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ” นอกจากนี้ ถวิล อรัญเวศ (2544: 17–19) ยังกล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา ว่า “นักบริหารมืออาชีพควรมีลักษณะในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ

นักบริหารมีอาชีพต้องเป็นบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานสูง เช่น ใช้วิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การชมเชย ให้รางวัล หรือบำเหน็จความชอบ เป็นต้น” ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นด้วยกับความคิดเห็นดังกล่าว และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องหากลยุทธ์หรือวิธีการที่สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจต้องพัฒนาครู อบรมครูในการสร้างเสริมทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งให้แรงจูงใจครูมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นครูเกิดความมั่นใจในตัวผู้บริหารสถานศึกษาว่าสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อขจัดความกลัวการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ จึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายได้

### 1.5 คุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และจากความคิดเห็นของ เมตต์ เมตต์การุณจิตต์(2547: 172) ที่กล่าวว่า “สถานศึกษาเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคม ซึ่งสถานศึกษาจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวโดยไม่พึ่งพาระบบอื่น โดยเฉพาะระบบของชุมชนนั้นมิได้ เมื่อสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ทั้งสองจึงต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน” ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นในการพึ่งพาความช่วยเหลือจากสังคมและชุมชนในด้านต่าง ๆ มากมายเช่น การระดมทรัพยากร การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของคณะกรรมการสถานศึกษา และการบริหารจัดการโดยอาศัยผู้ปกครองเครือข่าย เป็นต้น นอกจากนี้ หากพิจารณานโยบายและกลยุทธ์หลักของการดำเนินงานหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน กลยุทธ์ที่ 5 ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ ซึ่งมุ่งระดมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สนับสนุนในเรื่องความรู้ ความคิด ความสามารถ ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ทุกรูปแบบ เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนในฝัน ได้อย่างมีคุณภาพโดยมี

หน่วยงานจากภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำทางศาสนา พ่อ-แม่ ผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชนในชุมชน ประชาชนทั้งในประเทศและต่างประเทศให้การสนับสนุนทั้งในด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ สนับสนุนการเรียนรู้ด้านสื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านอาคารสถานศึกษา ด้านงบประมาณ เพื่อนำไปสู่ภาพความสำเร็จของโครงการโดยผู้ปกครองและชุมชนให้การยอมรับ เชื่อถือ มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและสนับสนุนการดำเนินงานของทุกโรงเรียน จากกลยุทธ์หลักและภาพความสำเร็จดังกล่าวจึงส่งให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด นั่นเอง

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนอยู่ในระดับมาก ไม่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกันกับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาอาจให้ความสำคัญกับงานด้านสังคมและชุมชนน้อยกว่างานด้านอื่น ๆ กล่าวคือ จากผลการจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนเป็นอันดับสุดท้าย ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานผู้บริหารอาจปฏิบัติงานด้านวิชาการ งานบริหารบุคคล หรืองานหลักก่อน ส่วนการปฏิบัติงานด้านสังคมและชุมชน มีความจำเป็นต้องประสานงานกับสังคม ชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามักปฏิบัติหลังจากที่สะสางงานอื่น ๆ เรียบร้อยแล้ว จึงอาจทำให้คร่อมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานด้านสังคมและชุมชนน้อยกว่างานด้านอื่น ๆ นั่นเอง นอกจากนี้ การกำหนดนโยบายหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงานเพื่อชุมชนอาจปรากฏไม่ชัดเจน กล่าวคือ ครูอาจเห็นภาพการดำเนินงานเพื่อชุมชนในลักษณะการให้บริการอาคารสถานที่ในการจัดงานฉลองต่าง ๆ การจัดประชุมผู้ปกครองในแต่ละปี หรือการจัดงานเลี้ยงประจำปีของโรงเรียนโดยเชิญชวนผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และศิษย์ปัจจุบันร่วมฉลองและระดมทรัพยากรเท่านั้นอาจไม่มีการจัดกิจกรรมพิเศษที่แตกต่างที่ทำให้คร่อมองเห็นนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป และจากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าการคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อสถานศึกษาอยู่เสมอ จากประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาจจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อสถานศึกษาอย่างไม่ต่อเนื่อง หรืออาจจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อสถานศึกษาแต่ไม่ได้เผยแพร่

หรือประชาสัมพันธ์ให้ครูทราบอย่างชัดเจน ส่งผลให้กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู ผู้บริหารสถานศึกษาอาจเพิ่มเติมการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) การให้ความสำคัญกับงานด้านสังคมและชุมชนมากขึ้น กล่าวคือ จากความคิดเห็นของ เมตต์ เมตต์การุณจิต(2547: 172) ที่กล่าวว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญต่องานด้านชุมชน มิใช่เห็นว่างานด้านวิชาการหรืองานสนับสนุนที่กำหนดไว้สำคัญเพียงอย่างเดียว เพราะงานด้านชุมชนจะเป็นปัจจัยเสริมให้การพัฒนาศึกษาสัมฤทธิ์ผล โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา” ผู้วิจัยเห็นด้วยกับความคิดเห็นดังกล่าว จึงมีความเห็นว่าคุณลักษณะการให้ความสำคัญกับงานด้านสังคมและชุมชนมากขึ้น โดยอาจกำหนดวาระในการประชุมปรึกษาหารือเรื่องงานด้านสังคมและชุมชน โดยเฉพาะ และให้มีการดำเนินการ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- 2) กำหนดนโยบายหรือกิจกรรมพิเศษในการดำเนินงานเพื่อสังคมและชุมชนให้มากขึ้น กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษา อาจเป็นผู้ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ หรือกิจกรรมแปลกใหม่ ที่มุ่งสร้างความสุข ความเจริญก้าวหน้าแก่สังคมและชุมชน เช่น โครงการอบรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้นให้แก่ชุมชน โดยใช้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ ให้บริการอินเทอร์เน็ตแก่ชุมชนในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ โครงการความรู้เคลื่อนที่ โดยจัดบุคลากรเยี่ยมเยียนชุมชนพร้อมทั้งนำเนื้อหาสาระนำสู่ในการดำรงชีวิตไปชี้แนะผู้ปกครองตามชุมชนต่าง ๆ เป็นต้น
- 3) สสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและชัดเจน กล่าวคือทุกปีการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อสถานศึกษาโดยขอความร่วมมือจากครูในการดำเนินงานและจัดทีมงานในการสรุปผลความคิดเห็นและความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อสถานศึกษาทุกครั้ง เพราะการดำเนินงานในบางครั้งอาจมีการสำรวจจริงแต่ขาดการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ครูและผู้ปกครองได้รับทราบ ดังนั้นในส่วนของคุณครูผู้บริหารสถานศึกษาควรแจ้งในที่ประชุมว่าชุมชนชื่นชมสถานศึกษาและการดำเนินงานของบุคลากรอย่างไร และมีความประสงค์ให้เพิ่มเติมเรื่องใดบ้าง แล้วจึงประชุมปรึกษาหารือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานดังกล่าวให้มากขึ้น และในส่วนของผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองรับทราบถึงผลการประเมินและความพึงพอใจที่ชุมชนมีต่อสถานศึกษาเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดการชื่นชมสถานศึกษา พร้อมทั้งน้อมรับการปรับปรุงเพิ่มเติมในการดำเนินงาน

บางส่วน ตลอดจนเล่ายาวละเอียดการปรับปรุงงานต่าง ๆ ในปีที่ผ่านมาก็เพื่อให้ผู้ปกครอง ชุมชน รู้สึกว่าสถานศึกษาทำเพื่อชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน จึงจะทำให้สถานศึกษาได้รับความร่วมมืออย่างดีจากสังคมและชุมชน ส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

### 1.6 คุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจาก สภาพสังคมสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ถวัลย์ หงส์ไทย (2546: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนามากที่สุด 6 ประเด็น ได้แก่ 1) ความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงเรียนในระยะสั้นและระยะยาว 2) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล 3) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน 4) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่และการบริหารคน 5) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 6) ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารงาน นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การพัฒนาตนเองในเชิงบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีความรู้ที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ และทันต่อสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546: 77) ที่กล่าวไว้ว่า “ในการบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อจะได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ทั้งในด้านเทคโนโลยี การตลาด การบริหารจัดการ ฯลฯ ดังนั้น ผู้บริหารในยุคนี้

จึงควรมีการเตรียมความพร้อมในสมรรถภาพของตนเอง เพื่อความเป็นมืออาชีพ(Professional) ที่มีความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้บริหารมืออาชีพในประเด็นต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการบริหาร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน ” ซึ่งสอดคล้องกับ วีระ ประเสริฐศิลป์ (2546: 6) ที่กล่าวถึงการพัฒนาตนเองว่า “ ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้ที่ทำให้ความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ทั้งด้านความเก่ง ความดี และความมีสุขภาพสมบูรณ์ ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ในฐานะที่มีหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยยึดหลักว่า “จะพัฒนาใครเขา ต้องพัฒนาตัวเราก่อน” นอกจากนี้ การพัฒนาตนให้มี “ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน” ยังช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้การบริหารได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและประสบความสำเร็จสูงขึ้น ” จึงส่งผลให้กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด นั่นเอง

กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีคุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารอยู่ในระดับมาก ไม่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องมาจาก สาเหตุหลายประการ ดังนี้ 1) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีระยะเวลารวมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 1 – 4 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.29 จึงทำให้กลุ่มครูส่วนใหญ่อาจเห็นคุณลักษณะการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มาดำรงตำแหน่งใหม่ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนปัจจุบัน น้อยกว่า 1 ปี การพัฒนาตนเองในเชิงบริหารอาจยังไม่เป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาครู 2) ภาพลักษณ์การเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเองปรากฏไม่ชัดเจน กล่าวคือ ในแต่ละวันผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติมากมาย จึงสามารถแสดงออกถึงการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารได้ไม่ชัดเจน ประกอบกับผู้บริหารสถานศึกษามีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.29 อาจมีผลทำให้ครูมองภาพลักษณ์การพัฒนาตนเองในเชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา น้อยลง ซึ่งแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาจพัฒนาตนเองในเชิงบริหารอยู่เสมอ แต่ไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ทำให้ครูไม่รับทราบการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา เท่าที่ควร 3) จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มครูมีความคิดเห็นว่ารายการคุณลักษณะ

การเป็นผู้นำการพัฒนาดตนเองในเชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องอยู่เสมอ จากประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาจประเมินตนเองและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องอย่างไม่ต่อเนื่องและไม่ชัดเจน จึงส่งผลให้กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำการพัฒนาดตนเองในเชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ กล่าวคือ ผู้บริหารควรเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลทางวิชาการและการบริหารให้ครูได้รับทราบการพัฒนาดตนเองของผู้บริหารอยู่เสมอ โดยเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมการประชุม สัมมนา การอบรมหรือฝึกปฏิบัติในหลักสูตรใดก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำความรู้และข้อมูลที่ได้รับมาเผยแพร่แก่ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจแจ้งในที่ประชุม เขียนบทความลงวารสารของสถานศึกษา หรือแจกเป็นเอกสารเผยแพร่ ให้แก่ครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูได้รับรู้ถึงการพัฒนาดตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา และการเผยแพร่ความรู้ให้แก่ครูในสถานศึกษา ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาครูในสถานศึกษาอีกด้วย ซึ่งส่งผลให้ครูเกิดความศรัทธาการยอมรับนับถือในตัวผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการพัฒนาดตนเองในเชิงบริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรประเมินตนเองและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารสถานศึกษา อาจสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี พร้อมทั้งนำเสนอคำชมเชยหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผลการสำรวจให้ครูได้รับทราบอย่างชัดเจน และเพิ่มเติมการปฏิบัติในบางส่วนที่ทำให้ครูเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะด้วยความเต็มใจ รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินตนเองและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องอย่างชัดเจน และประเด็นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือผู้บริหารสถานศึกษาต้องหมั่นศึกษาพัฒนาดตนเองในด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอยู่เสมอ เพราะการพัฒนาดตนเองในด้านดังกล่าวเป็นการพัฒนาที่แสดงออกได้ชัดเจนมากกว่าการพัฒนาดตนเองในด้านอื่น ๆ และส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และครูในการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย



## 2. การจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

สรุปผลการศึกษาและการเปรียบเทียบการจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ พบว่า เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการจัดอันดับความสำคัญ คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 คุณลักษณะ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู พบว่า การจัดอันดับของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความคิดเห็นตรงกัน มี 3 คุณลักษณะ คือการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในตนเองและระหว่างบุคคล ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 และการเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 นอกจากนี้ คุณลักษณะที่กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มี 3 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำด้านวิชาการ โดยกลุ่มผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ในขณะที่กลุ่มครูให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ โดยกลุ่มผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 ในขณะที่กลุ่มครูให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 และการเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ โดยกลุ่มผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ในขณะที่กลุ่มครูให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 จากผลการจัดอันดับดังกล่าว ประเด็นที่น่าสนใจและเห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนคือคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ โดยกลุ่มผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ส่วนกลุ่มครูให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความแตกต่างในการจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าวเกิดจากบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหลักในการวางแผน กำหนดนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้ ส่วนครูมีบทบาทหลักในการสอนและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนด ดังนั้นมุมมองในการดำเนินงานด้านวิชาการจึงแตกต่างกัน โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษามองว่างานวิชาการถือเป็นหัวใจหลักของการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิดบรรยากาศที่ดีในเรียนรู้ มีการอำนวยความสะดวกในเรื่องสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ ที่ใช้ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ เพื่อให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนเรื่องสารเคมี วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทดลอง กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนการจัดวางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตให้นักเรียนได้ศึกษา ค้นคว้าข้อมูล รวมถึงจัดให้มีห้องปฏิบัติการในการเรียนงานบ้าน งานช่าง งานประดิษฐ์

และงานธุรกิจ ที่มีวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์อย่างครบถ้วน และในส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจัดเตรียมสนามบาสเกตบอล สนามวอลเลย์บอล หรือสนามฟุตบอลที่ได้มาตรฐานตามหลักสากล เป็นต้น ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวกลุ่มครูอาจมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานอาคารสถานที่มากกว่าการจัดการเรียนการสอน หากผู้บริหารสถานศึกษาจัดหลักสูตรแนวใหม่ เทคนิควิธีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ และการประเมินผลรูปแบบใหม่ ตลอดจนนิเทศครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จึงจะเป็นงานวิชาการ ดังนั้นความคิดเห็นในการจัดอันดับความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการจึงแตกต่างกัน จากประเด็นดังกล่าวผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจกับครู ให้ครูเห็นว่าการส่งเสริม สนับสนุนในลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา(สคบศ.) และหน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ประยุกต์ใช้ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จัดทำหลักสูตรในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพอย่างเป็นระบบ ต่อไป
2. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(สกศ.)ควรนำคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษามาประกอบการพิจารณาการเลื่อนวิทยฐานะหรือเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าสายอาชีพ( Career Path )ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพต่อไป
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) ควรบรรจุคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติหนึ่งในการสอบคัดเลือกผู้บริหารในระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยอาจดูจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบุคลากรภายในสถานศึกษาเป็นผู้ประเมินคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นการสร้างบรรทัดฐานแก่ผู้บริหารในระดับเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพต่อไป
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา(สพท.) ทุกเขต ควรกำหนดให้มีหลักสูตรในการอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและมีการติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

5. ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน รุ่น 1 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ โดยผู้บริหารควรตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง ให้มีคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ จนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ชุมชนสังคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานต่าง ๆ ของตัวผู้บริหารเอง ให้ครูได้รับทราบและเข้าใจในภารกิจต่าง ๆ ที่จำเป็นของผู้บริหาร เพื่อสามารถจัดความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างผู้บริหารและครู ทำให้ครูมองเห็นคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) ควรสนับสนุนให้ผู้รับผิดชอบโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของครู และศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู

2. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน(สช.) ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

3. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ควรจัดให้มีการศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กชกร มีมกระโทก. 2547. **คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพยุคปฏิรูปการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ.ศ. 2540**ในทัศนะผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 – 4 ในจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราด. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- เกษม วัฒนชัย. 2545. **การผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. สิ่งพิมพ์สกศ. อันดับที่ 173 / 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์ดี.
- แก้วตา ไทรงามและคณะ. 2548. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. 2551. **เพื่อนร่วมทางสู่ต้นแบบโรงเรียนในฝัน(คู่มือประเมิน)**[ออนไลน์]. แหล่งที่มา:<http://www.labschools.net/cms/modules/PDdownloads/> [9 ธันวาคม 2551]
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. 2547. **โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. 2547. **คู่มือผู้อุปถัมภ์ หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. 2548. **หนึ่งปี หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน นโยบายสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: วุฒิวัฒนธรรมการพิมพ์.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. 2550. **การวิจัยสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- คำมาย บุญสนอง. 2549. **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นนักบริหารมืออาชีพกับการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย.

- จันทร์ธานี สงวนนาม. 2545. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บুদ্ধพอยท์.
- โอเวน. 2549. **How to Lead ผู้นำเป็นได้...ง่ายนิดเดียว**. แปลโดย ศรุตยา วงศ์วิเชียรชัย พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ไพบูลย์อ็อฟเซต.
- ชนินทร์ชัย อินทிரามภรณ์ และ สุวิทย์ หิรัญยกาณต์. 2548. **ปทานุกรม ศัพท์การศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แว่นแก้ว.
- ชาญชัย อาจिनสมาจาร. 2540. **ศัพท์การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: คอมแพคท์พริ้นท์.
- ชญญา อภิपालกุล และคณะ. 2546. **รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model (ฉบับสรุป)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. สิ่งพิมพ์ สกศ.อันดับที่ 24 / 2546. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล. 2549. **ผู้บริหารมืออาชีพ : ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน**. **วารสารการศึกษาไทย** 18 (มีนาคม): 66-68.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2548. **การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: มีวงษ์ มีเดีย.
- ถวัลย์ หงษ์ไทย. 2546. **การศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- ถวิล อรัญเวศ. 2544. **นักบริหารมืออาชีพ ในยุคเขตพื้นที่การศึกษา**. **วารสารวิชาการ** 2 (กุมภาพันธ์): 15-19.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2546. **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินฟอร์มีเดีย บู้คส์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2546. **การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. 2548. **สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2551. **โน้ตย่อบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. เชียงใหม่: Orange Group Tactics Design.

- เนตรวิพัฒนา ยาวิราช. 2546. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุษราภรณ์ จรดล. 2550. **การศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ เป็นภาษาอังกฤษ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- ประคอง กรวรรณสูตร. 2542. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพจน์ เข้มทิม. 2545. **ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ**. **วารสารบริหารการศึกษา มศว**. 2(พฤษภาคม - สิงหาคม): 34-35.
- ประยุทธ์ ชูสอน. 2548. **พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภารดี อนันต์นาวี. 2551. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2547. **การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บิ๊ก พอยท์.
- รุ่ง แก้วแดง. 2544. **ประกันคุณภาพการศึกษาทุกคนทำได้ไม่ยาก**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- รุ่ง แก้วแดง. 2546. **โรงเรียนนิติบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- เลขาธิการคุรุสภา,สำนักงาน. 2542. **รายงานการวิจัย การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิจัย กองวิชาชีพอครุ.
- เลขาธิการคุรุสภา,สำนักงาน. 2548. **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

- เลขาธิการสภาการศึกษา,สำนักงาน. 2551. **รายงานการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนในฝัน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. สิ่งพิมพ์ สกศ.อันดับที่ 18 / 2551. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญผล.
- เลขาธิการสภาการศึกษา,สำนักงาน. 2550. **รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 1. สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 4 / 2551 . กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- วิชาการ,กรม. 2545. **รายงานการสังเคราะห์ เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารโรงเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. เอกสารงานวิจัยทางการศึกษา อันดับที่ 286/2545. (ม.ป.ท).
- วิชญ์ ช้ายสุพรรณ. 2549. **คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกจนคร เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสกจนคร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. 2545. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระ ประเสริฐศิลป์. 2546. **ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ**. (ม.ป.ท).
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2549. **การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุข. 2544. **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- ศึกษาธิการ,กระทรวง. 2546. **โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สมชาย เทพแสง และ อรจิรา เทพแสง. 2549. **ผู้นำยุคใหม่ หัวใจของการปฏิรูป**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: อัลฟ่า มิเลินเนี่ยม.
- สมชาย เทพแสง. 2543. Professional Director. **วารสารวิทยจารย์** 6 (กันยายน): 15-17.
- สมเกียรติ พันธธรรม. 2543. **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุนีย์ บุญทิม. 2542. **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภรณ์ สภาพงศ์. 2543. **กรอบความคิดและข้อเสนอแนะการวิจัยเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสังคมไทย. วารสารวิชาการ 8 (สิงหาคม): 9.**
- สุภาวดี อึ้งพานิช. 2548. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. 2543. **สัมติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. วารสารข้าราชการครู 21 (ตุลาคม-พฤศจิกายน): 27-33.**
- สุวิมล ตีรกานันท์. 2550. **การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หวน พันธุ์พันธ์. 2549. **นักบริหารมืออาชีพ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อนุชิต วรรณสุทธิ. 2546. **การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. **รองศาสตราจารย์. สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2551.**

### ภาษาต่างประเทศ

- Gardner, W. 1990. *On Leadership*. New York: The Free Press .
- Greenberg and Baron, A. 1996. *The Leader : Developing the Skills and Personal Qualities You Need to Lead Effectively*. New York: Amacom .
- Magnuson, W. 1971. *The Characteristics of Successful School Business Managers* Dissertation Abstracts International. 5(November 1971): 78 – 91



- Frigon และ Jackson. 1996. *The Leader : Developing the Skills and Personal Qualities You Need to Lead Effectively*. New York: Amacom .
- Daft,L. 1999. *Leadership : Theory and Practice* , Orlando: The Dryden Press.
- Stogdill ,M. 1974. *Handbook of leadership : a survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Hoy,K. และ Miskel,G. 1991. *Educational administration : Theory , Research, and Practice* 4<sup>nd</sup>ed. Singapore .

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความร่วมมือ



ที่ ศธ 0512.6(2771)/230

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 มกราคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวจรินทร์ แสกระโทก นิสิตชั้นปริญญาโท ภาควิชานโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง  
“การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่ง  
โรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน  
ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง  
วิชาการต่อไป และขอขอบคณาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/228

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 มกราคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณนิวัตร นาคะเวช

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวจิรินทร์ แสกระโทก นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาโท การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญูญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/229

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 มกราคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวจิรินทร์ แสกระโทก นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาโท การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/231

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 มกราคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมศักดิ์ คลประสิทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวจรินทร์ แสกระโทก นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาศิลปศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง  
“การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่ง  
โรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน  
ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง  
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/232

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 มกราคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวจิรินทร์ แสกระโทก นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาศิลปศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง  
“การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่ง  
โรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน  
ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง  
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82680-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/233

วันที่ 27 มกราคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล

ด้วย นางสาวจรีนทร์ แสกระโทก นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อัชัญญา รัตน์อุบล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน



ที่ ศธ 0512.6(2771)/234

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

27 มกราคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวจรินทร์ แสกระโทก นิสิตชั้นปริญญาโท ภาควิชานโยบาย การจัดการและ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่ง โรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อุตสาหิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหาร และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวจรินทร์ แสกระโทก ได้ทำ การเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

ภาคผนวก ข  
รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

**ข้อมูลการสุ่มตัวอย่างการวิจัย**  
**เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร**

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวน ครู	กลุ่มตัวอย่าง		รวม กลุ่ม ตัวอย่าง
			ครู	ผู้บริหาร สถานศึกษา	
1	วัดเวตวันธรรมมาวาส	48	6	1	7
2	ทีปังกรวิทยาพัฒน์ (วัดโสมนัส)	22	3	1	4
3	มหาวิรานุวัตร	16	2	1	3
4	มักกะสันพิทยา	56	7	1	8
5	วัดชนะสงคราม	14	2	1	3
6	วัดโสมนัส	18	2	1	3
7	พุทธจักรวิทยา	56	7	1	8
8	อนุบาลพิบูลเวศม์	52	6	1	7
9	ทุ่งมหาเมฆ	48	6	1	7
10	วชิรธรรมสาธิต	124	15	1	16
11	สิริรัตนาร	83	10	1	11
12	สายน้ำทิพย์	58	7	1	8
13	ประถมนนตรี	40	5	1	6
14	กุนนทีรุทธาราชาวิทยาลัย	79	10	1	11
15	จันทร์หุ่นบำเพ็ญ	72	9	1	10
16	บางบัว (เฟื่องตั้งตรงจิตวิทยาจารย์)	73	9	1	10
17	ลาดปลาเค้าพิทยาคม	113	14	1	15
18	รัตนโกสินทร์สมโภช บางเขน	112	14	1	15
19	ไทยรัฐวิทยา ๗๕ เฉลิมพระเกียรติ	21	3	1	4
20	บางกะปิสุขุมนวพันธ์อุปถัมภ์	67	8	1	9
21	มัธยมวัดบึงทองหลาง	116	14	1	15
22	พระยาประเสริฐสุนทราศรัย	58	7	1	8
23	ดอนเมืองจตุรจินดา	118	15	1	16
24	ราชวินิตบางเขน	120	15	1	16
25	รัตนโกสินทร์สมโภช ลาดกระบัง	82	10	1	11

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวน ครู	กลุ่มตัวอย่าง		รวม กลุ่ม ตัวอย่าง
			ครู	ผู้บริหาร สถานศึกษา	
26	ศรีพุดผา	102	13	1	14
27	สตรีเศรษฐบุตรบ่าเพ็ญ	87	11	1	12
28	นวมินทร์ราชินุทิศ เบญจมราชาลัย	77	9	1	10
29	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๔	44	5	1	6
30	บ้านหนองบอน	44	5	1	6
31	วัดมหาบุศย์ (พิทักษ์ถาวรคุณ)	34	4	1	5
32	ราชวินิตบางแคปานขำ	67	8	1	9
33	วัดนาคปรก	11	1	1	2
34	วัดช่างเหล็ก	19	2	1	3
35	วัดเจ้ามุล	16	2	1	3
36	วัดประยูรวงศาวาส	36	4	1	5
37	โสมสิตสโมสร	36	4	1	5
38	อนุบาลวัดนางนอง	54	7	1	8
39	ทวีธาภิเศก 2	52	6	1	7
40	แจรงร้อนวิทยา	53	7	1	8
41	วิมุตยารามพิทยากร	63	8	1	9
42	นवलนรดิศวิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	41	5	1	6
43	ที่ปิงกรวิทยาพัฒนา (ทวิวัฒนา)	41	5	1	6
44	วัดพุทธบูชา	79	10	1	11
45	มัธยมวัดหนองแขม	123	15	1	16
<b>รวม</b>		<b>2,745</b>	<b>338</b>	<b>45</b>	<b>383</b>

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

.....

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้
  - 1.1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร
  - 1.2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับสอบถามผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร
3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ตอนที่ 3 สอบถามการจัดอันดับความสำคัญและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น มีการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และการตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการสนับสนุนจากท่านด้วยดี ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามและส่งคืนทางไปรษณีย์โดยใช้ซองที่แนบมาพร้อมแบบสอบถามฉบับนี้ **ภายใน วันเสาร์ที่ 14 มีนาคม 2552** จักเป็นพระคุณยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวจิริินทร์ แสกระโทก

นิสิตหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  และเติมคำลงในช่องว่าง ตามความเป็นจริง  
เกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ

1.  ชาย

2.  หญิง

2. อายุ

1.  น้อยกว่า 31 ปี

2.  31 – 40 ปี

3.  41 – 50 ปี

4.  51 – 60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1.  ปริญญาตรี

2.  ปริญญาโท

3.  ปริญญาเอก

4.  อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในแต่ละระดับการศึกษา

1.  บริหารการศึกษา ระดับการศึกษา.....

2.  สาขาวิชาอื่น ๆ (โปรดระบุ).....  
ระดับการศึกษา.. ..

5. ระยะเวลารวมทั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้บริหาร  
สูงสุดของสถานศึกษา

1.  น้อยกว่า 1 ปี

2.  1-4 ปี

3.  5-8 ปี

4.  9-12 ปี

5.  มากกว่า 12 ปี

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติอาชีพครูในโรงเรียนปัจจุบัน

1.  น้อยกว่า 1 ปี

2.  1-4 ปี

3.  5-8 ปี

4.  9-12 ปี

5.  มากกว่า 12 ปี



**ตอนที่ 2 คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในโครงการ  
หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณารายการเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของท่านและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  
ช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติหรือคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของท่านตามความเป็นจริงมากที่สุด  
ซึ่งระดับการปฏิบัติหรือคุณลักษณะ มีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของท่านอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของท่านอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของท่านอยู่ในระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของท่านอยู่ในระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของท่านอยู่ในระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
<b>การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล</b>							
1	ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้าน คุณธรรม จริยธรรมทั้งกาย วาจา ใจ						
2	ท่านประพฤติตนไม่ขัดต่อศีลธรรมคำสอนตาม หลักของศาสนา						
3	ท่านปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา ที่คุรุสภากำหนดไว้						
4	ท่านยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมโดยคำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน						
5	ท่านปฏิบัติงานโดยไม่แสวงหาผลประโยชน์จาก ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง						
6	ท่านปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน อย่างเสมอภาค						
7	ท่านให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ						
8	ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและให้ อภัยเมื่อผิดพลาด						
9	ท่านกำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกฝ่ายประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมภูมิปัญญาไทย ด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ในสถานศึกษา						

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
<b>การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ</b>							
10	ท่านสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และชุมชน ด้วยปรัชญา แนวคิดและยุทธศาสตร์ ตามทฤษฎีที่หลากหลาย						
11	ท่านสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยจัดตั้ง ระบบและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งในและ นอกสถานศึกษา						
12	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการจัดระบบ สารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อใช้ในการ บริหารงาน						
13	ท่านมีความสามารถในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
14	ท่านส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อจัดการเรียนการสอน						
15	ท่านจัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบของหน่วยงานต้นสังกัด						
16	ท่านจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายวิชาการ เป็นต้น						
17	ท่านสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือ ระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่าง ต่อเนื่อง						
18	ท่านให้ความสำคัญกับการศึกษาสภาวะแวดล้อม ในสังคม เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา						
19	ท่านสามารถบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมได้ หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของสถานศึกษา						

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
20	ท่านสามารถบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายใน สถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา ได้อย่างสอดคล้องกัน						
21	ท่านจัดระบบการประเมินผลและรายงานผล การดำเนินงานทุกด้านอย่างครบวงจร						
<b>การเป็นผู้นำด้านวิชาการ</b>							
22	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหาร และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา						
23	ท่านวางแผนและจัดทำหลักสูตรสอดคล้องกับ นโยบายของรัฐ บนพื้นฐานความต้องการ ของนักเรียนและชุมชน						
24	ท่านวางแผนและจัดทำหลักสูตร โดยเปิดโอกาสให้ คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนมีส่วนร่วม						
25	ท่านสนับสนุนให้มีการนิเทศครูเกี่ยวกับการเรียนการ สอนภายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ						
26	ท่านสนับสนุนรูปแบบการพัฒนาทักษะการคิดและ การแก้ปัญหาในกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครู						
27	ท่านส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้รูปแบบ ใหม่มาใช้ในสถานศึกษา						
28	ท่านส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ภายในสถานศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ						
29	ท่านส่งเสริมให้ครูผลิตและพัฒนาสื่อนวัตกรรม การเรียนการสอน พร้อมทั้งให้มีการติดตามและ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง						
30	ท่านส่งเสริมให้ครูและบุคลากร เข้ารับการ ฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษาดูงาน พัฒนา ตนเองในด้านวิชาการให้ทันสมัย อย่างต่อเนื่อง						

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
31	ท่านนำการจัดการความรู้ ( Knowledge Management : KM) มาใช้ในการพัฒนาครู โดยให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษา						
32	ท่านส่งเสริม และมีส่วนร่วมในการวิจัยและพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพของ บุคลากรในสถานศึกษา						
33	ท่านนำผลงานวิจัยจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในสถานศึกษา						
<b>การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ</b>							
34	ท่านวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์โดยให้ คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนมีส่วนร่วม						
35	ท่านวางแผนงานและจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงาน ตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน						
36	ท่านวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานสอดคล้องกับ นโยบายของต้นสังกัดและการเปลี่ยนแปลงของ สังคม						
37	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีในการ ปฏิบัติงาน						
38	ท่านส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและสร้าง ความรู้สึกที่ดี ให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา						
39	ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างสิ่งใหม่ ๆ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง						
40	ท่านเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ได้ตลอดเวลา						
41	ท่านกล้าที่จะนำแนวคิดและเทคนิคการบริหาร จัดการใหม่ ๆ มาบริหารสถานศึกษา						

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
42	ท่านสามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงได้						
43	ท่านมีความสามารถในการเจรจาและไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาของท่านได้						
44	ท่านวางตัวเป็นกลางและให้ความยุติธรรม แก่ทุกฝ่ายเสมอเมื่อเกิดความขัดแย้ง						
45	ท่านมีความสามารถในการวางแผนและบริหาร การใช้ทรัพยากร ภายในสถานศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ						
46	ท่านมีความสามารถในการระดมทรัพยากร ทางการศึกษา ทั้งในสถานศึกษาและจากชุมชน						
47	ท่านนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารใหม่ๆ มาปรับปรุงและพัฒนา การบริหารจัดการอยู่เสมอ						
48	ท่านส่งเสริมให้จัดกิจกรรมหรือโครงการใหม่ ที่มีผลต่อการพัฒนาการศึกษา มาใช้ในสถานศึกษา						
<b>การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน</b>							
49	ท่านประสานความร่วมมือกับสังคมและชุมชน ในการบริหารจัดการสถานศึกษา						
50	ท่านส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง						
51	ท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรม วิชาการ กับชุมชน หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ ในท้องถิ่น						
52	ท่านส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจระหว่าง สถานศึกษากับชุมชนในการสืบสานวัฒนธรรม อันดีงาม อย่างต่อเนื่อง						

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
53	ท่านจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นและ ความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อสถานศึกษา อยู่เสมอ						
54	ท่านสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ให้แต่ละท่านรับรู้ได้อย่างถูกต้อง						
55	ท่านดำเนินการให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลาง การบริการข้อมูลทางวิชาการแก่สังคมและชุมชน						
56	ท่านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและอาคาร สถานที่ เพื่อบริการและอำนวยความสะดวก ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ						
57	ท่านสามารถนำชุมชนเข้ามาสนับสนุนและ ให้ความร่วมมือในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และ ระดมทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ในการบริหาร สถานศึกษา						
<b>การเป็นผู้นำการพัฒนาดตนเองในเชิงบริหาร</b>							
58	ท่านประเมินตนเองและแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง อยู่เสมอ						
59	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะ ด้วยความเต็มใจ						
60	ท่านพัฒนาดตนเองและพัฒนาวิชาชีพ อย่างมีคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา						
61	ท่านเป็นผู้สนใจใฝ่รู้เกี่ยวกับเทคนิค วิทยาการ ใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการอยู่เสมอ						
62	ท่านพัฒนา สร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏต่อสายตา ผู้ได้บังคับบัญชา นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอยู่เสมอ						

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพร ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
63	ท่านพัฒนาพฤติกรรมการเป็นผู้นำของตนเอง โดยการฝึกปฏิบัติ ศึกษาต่อ เข้ารับการอบรม จากสถาบันที่ชำนาญการทางด้านการบริหารอย่าง ต่อเนื่อง						
64	ท่านอ่านตำราและเอกสาร ทางวิชาการและ การบริหาร แล้วนำมาเผยแพร่ให้ความรู้ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ						
65	ท่านเป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาชีพและส่งเสริม ให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรวิชาชีพ อยู่เสมอ						

### ตอนที่ 3 การจัดอันดับความสำคัญและการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านโปรดจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะแต่ละด้าน โดยใช้ตัวเลข 1 แสดงความสำคัญเป็นอันดับแรก จนถึงตัวเลข 6 แสดงความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย ลงในช่อง  ที่กำหนดให้และแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามที่ท่านเห็นสมควร

- คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล
- คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ
- คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ
- คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ
- คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน
- คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

#### ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล

.....  
 .....

คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ

.....  
 .....

คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ

.....  
.....

คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ

.....  
.....

คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน

.....  
.....

คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

.....  
.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านอย่างสูงค่ะ



## สำหรับครู

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

.....

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้
  - 1.1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร
  - 1.2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับสอบถามครูของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร
3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ตอนที่ 3 สอบถามการจัดอันดับความสำคัญและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น มีการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และการตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการสนับสนุนจากท่านด้วยดี ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามและส่งคืนทางไปรษณีย์โดยใช้ซองที่แนบมาพร้อมแบบสอบถามฉบับนี้ ภายใน วันเสาร์ที่ 14 มีนาคม 2552 จักเป็นพระคุณยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวจิรินทร์ แสกระโทก

นิสิตหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  และเติมคำลงในช่องว่าง ตามความเป็นจริง  
เกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ

1.  ชาย

2.  หญิง

2. อายุ

1.  น้อยกว่า 31 ปี

2.  31 – 40 ปี

3.  41 – 50 ปี

4.  51 – 60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1.  ปริญญาตรี

2.  ปริญญาโท

3.  ปริญญาเอก

4.  อื่น ๆ โปรดระบุ).....

4. ระยะเวลารวมในการปฏิบัติอาชีพครูตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

1.  น้อยกว่า 1 ปี

2.  1 – 5 ปี

3.  6 – 10 ปี

4.  11 – 15 ปี

5.  16 – 20 ปี

6.  มากกว่า 20 ปี

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติอาชีพครูในโรงเรียนปัจจุบัน

1.  น้อยกว่า 1 ปี

2.  1 – 5 ปี

3.  6 – 10 ปี

4.  11 – 15 ปี

5.  16 – 20 ปี

6.  มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในโครงการ  
หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณารายการเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับระดับการปฏิบัติหรือคุณลักษณะของผู้อำนวยการ  
หรือผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งระดับการปฏิบัติหรือคุณลักษณะ  
มีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล							
1	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมทั้งกาย วาจา ใจ						
2	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนไม่ขัดต่อ ศีลธรรมคำสอนตามหลักของศาสนา						
3	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ที่คุรุสภากำหนดไว้						
4	ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ ส่วนตน						
5	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยไม่แสวงหา ผลประโยชน์จากผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง						
6	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาทุก คนอย่างเสมอภาค						
7	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยความเต็มใจ						

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาและให้อภัยเมื่อผิดพลาด						
9	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดนโยบายให้บุคลากร ทุกฝ่าย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการส่งเสริมภูมิปัญญาไทยด้านการพัฒนา คุณธรรม จริยธรรม ในสถานศึกษา						
<b>การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ</b>							
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ภายในสถานศึกษาและชุมชน ด้วยปรัชญา แนวคิดและยุทธศาสตร์ ตามทฤษฎีที่หลากหลาย						
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ โดยจัดตั้งระบบและพัฒนา แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา						
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ในการจัดระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อใช้ในการบริหารงาน						
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้ นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
14	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการเรียนการสอน						
15	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูลของ สถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบของหน่วยงาน ต้นสังกัด						
16	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการบริหาร ระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายวิชาการ เป็นต้น						
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเครือข่ายและประสาน ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง						

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
18	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษา สภาวะแวดล้อมในสังคม เพื่อนำข้อมูล มาใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ภายในสถานศึกษา						
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของสถานศึกษา						
20	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาและภายนอก สถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกัน						
21	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการประเมินผลและ รายงานผลการดำเนินงานทุกด้านอย่างครบวงจร						
<b>การเป็นผู้นำด้านวิชาการ</b>							
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ในกระบวนการบริหารและพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา						
23	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนและจัดทำหลักสูตร สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ บนพื้นฐาน ความต้องการของนักเรียนและชุมชน						
24	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนและจัดทำหลักสูตร โดยเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาและ ชุมชนมีส่วนร่วม						
25	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการนิเทศครู เกี่ยวกับการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา อย่างสม่ำเสมอ						
26	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนรูปแบบการพัฒนา ทักษะการคิดและการแก้ปัญหาในกระบวนการ จัดการเรียนรู้ของครู						
27	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้รูปแบบใหม่มาใช้ในสถานศึกษา						

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
28	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ภายในสถานศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ						
29	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผลิตและพัฒนา สื่อนวัตกรรมการเรียนการสอน พร้อมทั้งให้การ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง						
30	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากร เข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และ ศึกษาคูณ พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ให้ทันสมัย อย่างต่อเนื่อง						
31	ผู้บริหารสถานศึกษานำการจัดการความรู้ ( Knowledge Management : KM) มาใช้ ในการพัฒนาครู โดยให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา						
32	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และมีส่วนร่วมในการ วิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา คุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา						
33	ผู้บริหารสถานศึกษานำผลงานวิจัยจากแหล่งเรียนรู้ ต่าง ๆ มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในสถานศึกษา						
<b>การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ</b>							
34	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาและ ชุมชนมีส่วนร่วม						
35	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนงานและจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงาน ตามแผนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน						
36	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนกลยุทธ์การ ดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด และการเปลี่ยนแปลงของสังคม						

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
37	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย เป้าหมายและวิธีในการปฏิบัติงาน						
38	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมระบบการทำงาน เป็นทีมและสร้างความรู้สึกที่ดี ให้เกิดขึ้นกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา						
39	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างสิ่งใหม่ ๆ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง						
40	ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมความพร้อม ในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา						
41	ผู้บริหารสถานศึกษากล้าที่จะนำแนวคิดและ เทคนิคการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาบริหาร สถานศึกษา						
42	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชักนำหรือสร้าง แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงได้						
43	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเจรจา และไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้บริหารสถานศึกษาได้						
44	ผู้บริหารสถานศึกษาวางตัวเป็นกลางและให้ ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอเมื่อเกิดความขัดแย้ง						
45	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ วางแผนและบริหารการใช้ทรัพยากร ภายใน สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
46	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการระดม ทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในสถานศึกษาและ จากชุมชน						
47	ผู้บริหารสถานศึกษานำนวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารใหม่ ๆ มาปรับปรุง และพัฒนาการบริหารจัดการอยู่เสมอ						

ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
48	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้จัดกิจกรรมหรือ โครงการใหม่ที่มีผลต่อการพัฒนาการศึกษา มาใช้ในสถานศึกษา						
<b>การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน</b>							
49	ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือกับ สังคมและชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษา						
50	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ปกครองและ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						
51	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในกิจกรรมวิชาการ กับชุมชน หน่วยงาน และสถาบันอื่นๆ ในท้องถิ่น						
52	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจ ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ในการสืบสาน วัฒนธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง						
53	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการสำรวจความ คิดเห็นและความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อ สถานศึกษาอยู่เสมอ						
54	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษา ให้แต่ละท่านรับรู้ ได้อย่างถูกต้อง						
55	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการให้สถานศึกษาเป็น ศูนย์กลางการบริการข้อมูลทางวิชาการแก่สังคมและ ชุมชน						
56	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลและอาคารสถานที่ เพื่อบริการและ อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ						



ข้อ	คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
57	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำชุมชนเข้ามาสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และระดมทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา						
<b>การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร</b>							
58	ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเองและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องอยู่เสมอ						
59	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะด้วยความเต็มใจ						
60	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างมีคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา						
61	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สนใจใฝ่รู้เกี่ยวกับเทคนิค วิทยาการใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการอยู่เสมอ						
62	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนา สร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏต่อสายตาผู้ได้บังคับบัญชา นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนอยู่เสมอ						
63	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาพฤติกรรม การเป็นผู้นำของตนเอง โดยการฝึกปฏิบัติศึกษาต่อ เข้ารับการอบรมจากสถาบัน ที่ชำนาญการทางด้านการบริหาร อย่างต่อเนื่อง						
64	ผู้บริหารสถานศึกษาอ่านตำราและเอกสารทางวิชาการและการบริหาร แล้วนำมาเผยแพร่ให้ความรู้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ						
65	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาชีพและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรวิชาชีพอยู่เสมอ						

**ตอนที่ 3 การจัดอันดับความสำคัญและการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านโปรดจัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะแต่ละด้าน โดยใส่ตัวเลข 1 แสดงความสำคัญเป็นอันดับแรก จนถึงตัวเลข 6 แสดงความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย ลงในช่อง  ที่กำหนดให้และแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามที่ท่านเห็นสมควร

- คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล
- คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ
- คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ
- คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ
- คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน
- คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

**ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

คุณลักษณะที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเองและระหว่างบุคคล

.....

.....

คุณลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ

.....

.....

คุณลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ

.....

.....

คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ

.....

.....

คุณลักษณะที่ 5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน

.....

.....

คุณลักษณะที่ 6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านอย่างสูงค่ะ

## ประวัติผู้วิจัย

นางสาวจิรินทร์ แสกระโทก เกิดวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2521 มีภูมิลำเนาที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการสอนคณิตศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2542 เริ่มเข้ารับราชการครูในตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 3 เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม พ.ศ.2544 ณ โรงเรียนเขาฉกรรจ์วิทยาคม อำเภอเขาฉกรรจ์ จังหวัดสระแก้ว ปัจจุบันปฏิบัติราชการในตำแหน่ง ครู คศ.1 ณ โรงเรียนภาษี “สุนทรวิทยานุกูล” อำเภอภาษีจังหวัดพระนครศรีอยุธยา