

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ชลธิชา บัวทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2566

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ชลธิชา บัวทอง


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีอนุมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เสนอโดย นางสาว  
ชลธิชา บัวทอง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา

  
.....รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุธาสินี ศิริโกคาภิรมย์) ประกันคุณภาพการศึกษา  
วันที่ 29 เดือน มกราคม พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
.....ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร. สุพจน์ เกิดสุวรรณ)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูวดล จุลสุคนธ์)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสริมทรัพย์ วรปัญญา)

  
.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ฉันทน์นันท ทองบุญตา)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูวดล จุลสุคนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสริมทรัพย์ วรปัญญา
ชื่อนักศึกษา	ชลธิชา บัวทอง
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 2) วิเคราะห์  
ความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี  
เขต 2 และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2566  
จำนวน 306 คน คำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาด  
โรงเรียน จำนวน 130 โรงเรียน โดยกำหนดให้ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาต่อครู 30 : 70  
เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.980 แบบสอบถามสภาพ  
พึงประสงค์ที่มีค่าเชื่อมั่น 0.975 และแบบการประชุมสนทนากลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลโดยหำร้อยละ ค่าเฉลี่ย  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNIModified) และการวิเคราะห์เนื้อหา  
(content analysis) โดยใช้การเขียนบรรยาย

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และมากที่สุด  
ตามลำดับ
2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ลำดับแรก คือ ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง ลำดับที่สอง คือ  
ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ และลำดับที่สาม คือ การเข้าใจความสำคัญของการ  
สร้างชุมชน

3. แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ทั้ง 3 คุณลักษณะ มีขั้นตอนและกระบวนการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ครบถ้วน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

Thesis	Guidelines for Developing the Administrator's Characteristics under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2
Thesis advisors	Asst. Prof. Dr. Phuwadon Cunlasukhont Asst. Prof. Dr. Sermsap Vorapanya
Author	Cholticha Buathong
Program	Educational Administration
year	2024

### ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) study the current and desirable conditions of the school administrators' characteristics under the Lopburi Primary Educational Service Area Office 2, 2) analyze the needs of school administrators' characteristics under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2 and 3) propose guidelines to develop school administrators' characteristics under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2. The 306 samples of school administrators and teachers under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2 were calculated by using Yamane's formula and selected by using stratified random sampling method. The proportion of school administrators per teachers was 30:70 percent. The research instrument consisted of a current condition questionnaire with a reliability value of 0.980, a desirable conditions questionnaire with a reliability value of 0.975, and a group discussion meeting format. The data were analyzed by using percentage, average, standard deviation, PNI modified and content analysis together with narrative writing.

The results showed that:

1. The current conditions and desirable conditions of the school administrators' characteristics under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2 were rated at high and the highest level, respectively.

2. When considering the needs for developing the school administrators' characteristics under Lopburi Primary Educational Service Area Office 2, the first is to

encourage risk-taking. The second is to empower teachers and cultivate leadership skills, and third is understanding the importance of community building.

3. There were three characteristics which had procedures and processes could be applied as a guideline for developing the school administrators' characteristics under the Lopburi Primary Educational Service Area Office 2.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โดยศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสริมทรัพย์ วรปัญญา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ได้ให้คำปรึกษา แนะนำในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จสมบูรณ์อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ อาจารย์ ดร. ภัสยกร เลาสวัสดิ์กุล รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม อาจารย์ ดร.สรราชัย ชูชีพอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย หาญกล้า และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะยอม ที่ได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและคุณภาพของเครื่องมือ ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างสูงต่องานวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการให้การประชุมการสนทนากลุ่มถึงแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ นางรัตนารินทร์ สืบสายทองคำ นางศรีประภา ระดมยศ นายทวีศักดิ์ ชูเชิด นางสาวอรชร โตสลง และนายชูชาติ บัวชุมสุข

ขอขอบพระคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู ที่ให้การสนับสนุนในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเจ้าของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือ ตำราที่ผู้วิจัยได้ใช้อ้างอิงทุกท่าน

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ และขอมอบให้แก่ผู้สนใจการศึกษาทั้งมวล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการศึกษาในโอกาสต่อไป

ชลธิชา บัวทอง



## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ.....	10
ความหมายของผู้นำ.....	10
ความสำคัญของผู้นำ.....	11
ประเภทของผู้นำ.....	13
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	15
ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	15
ความสำคัญของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	16
แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	17
แนวคิดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	21
ด้านการเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน.....	22
ด้านการให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ.....	26
ด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร.....	31
ด้านการมีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน.....	36
ด้านการสร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน.....	42
ด้านการมีความรักต่อการทำงาน.....	48
ด้านการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง.....	52
ด้านการนำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี.....	57
ด้านการมีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี.....	60

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
ด้านการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต.....	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
งานวิจัยในประเทศ.....	71
งานวิจัยต่างประเทศ.....	76
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	80
การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือ.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	109
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	109
ประโยชน์ของการวิจัย.....	109
วิธีดำเนินการวิจัย.....	109
สรุปผล.....	111
อภิปรายผล.....	119
ข้อเสนอแนะ.....	127
บรรณานุกรม.....	128

	หน้า
ภาคผนวก.....	150
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	151
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	159
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	161
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (try out) เครื่องมือ ในการวิจัย.....	167
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	169
ภาคผนวก ฉ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิขอเก็บข้อมูลสัมภาษณ์.....	171
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลสัมภาษณ์.....	173
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์.....	176

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็น ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.....	80
ตาราง 2	การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	87
ตาราง 3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	88
ตาราง 4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 1 การเข้าใจความสำคัญ ของการสร้างชุมชน.....	89
ตาราง 5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 2 ให้ความสำคัญกับครูและ ปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ.....	91
ตาราง 6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 3 ใช้ประโยชน์จากข้อมูล และทรัพยากร.....	92
ตาราง 7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 4 มีวิสัยทัศน์และ มีการวางแผน.....	94
ตาราง 8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 5 สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบบูรณาการ.....	96

ตาราง 9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 6 มีความรักต่อการทำงาน....	98
ตาราง 10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 7 ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง.....	99
ตาราง 11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 8 นำด้วยการเป็นแบบ อย่างที่ดี.....	101
ตาราง 12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 9 มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี.....	103
ตาราง 13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 10 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต.....	104
ตาราง 14	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ของคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified) และลำดับความต้องการจำเป็น รายด้าน.....	106

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561– 2580) กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไทยไว้ว่า ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีเป้าหมายให้คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สามารถรู้เท่าทันโลกในยุคดิจิทัล มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, หน้า 7) การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศ เพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัตประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 1)

ความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ทำให้พฤติกรรมของประชากรปรับเปลี่ยนไปส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาไทยทำให้เกิดปัญหาหลายประการ ได้แก่ ด้านคุณภาพของคนไทย คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ การศึกษา ความเหลื่อมล้ำโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา คุณธรรม จริยธรรม และจิตสาธารณะของคนไทย ซึ่งระบบการศึกษาไทยต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทาย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า ๙) ศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และเป็นเรื่องที่ทำนาย โจเซฟ ลาทัน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวถึง 10 คุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (10 Traits of Successful School Leaders) ประกอบด้วย 1) เข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน 2) ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ 3) ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร 4) มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน 5) สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน 6) มีความรักต่อการทำงาน 7) ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง 8) นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี 9) มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี 10) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับเบนนิส (Bennis, 2000, p.23) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะทางการบริหารย่อมนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากคุณลักษณะ ทางการบริหาร เป็นสิ่งที่ทำหน้าที่กระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะ

ผู้นำที่ดีและเหมาะสม ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความกล้าหาญ ความกระตือรือร้น ลักษณะท่าทางดีสง่างาม น่าเลื่อมใส ยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพแข็งแรง

การศึกษาจะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดของประเทศ ซึ่งเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารจัดการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษาด้วย (ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย, 2560, หน้า 3)

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาวะสังคมปัจจุบัน คือ มีความรู้ความสามารถหรือทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จสูงกว่าเดิม (นุชนรา รัตนศิริระประภา, 2557, หน้า 507-528) ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำพาสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นผู้อำนวยความสะดวกและประสานงานกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา อีกทั้งเป็นกลไกสำคัญในการกำกับ ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย (สดดี จีระออน, 2561, หน้า 1) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น สอนสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จึงต้องมีทักษะที่หลากหลาย ต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, หน้า 1) ที่สามารถนำพาและกำกับติดตามให้ครูผู้สอนสามารถจัดการสอนได้สอดคล้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากงานวิจัยของเฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน (2562, บทคัดย่อ) ผลการวิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ประกอบด้วย ด้านการมีภาวะผู้นำ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม ด้านการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และด้านการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่รับผิดชอบสถานศึกษาในระดับประถมและขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 130 โรงเรียน มีจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูในสังกัด จำนวน 1,298 คน ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 มีเป้าประสงค์ให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีความรู้และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้กำหนดกลยุทธ์เชิงนโยบายในการดำเนินงาน 4 กลยุทธ์ 16 จุดเน้น โดยกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล และมีตัวชี้วัด มิติที่ 4 ระบบบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากร และการพัฒนาผู้นำและผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง



(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2, 2565, ย่อหน้า 2) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจใน เรื่องแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ขึ้น เนื่องจากยังไม่พบ การศึกษาวิจัยในลักษณะนี้กับกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เพื่อให้ทราบถึงทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และค้นหาว่าแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศ จากการศึกษาไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในการวางแผนพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณลักษณะผู้นำ สำหรับพัฒนาการจัดศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
2. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษานำทางการพัฒนาคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ 10 คุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (10 traits of successful school leaders) ของโจเซฟ ลาธาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) มากำหนดเป็น กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

### ตัวแปรที่ศึกษา

#### 10 คุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

1. เข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน
2. ให้ความสำคัญกับครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ
3. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร
4. มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน
5. สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน
6. มีความรักต่อการทำงาน
7. ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง
8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี
9. มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี
10. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต



#### การสร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. วิเคราะห์ความต้องการความจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา
3. จัดลำดับความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21



#### แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ ดังต่อไปนี้

##### 1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 107 คน ครู จำนวน 1,191 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,298 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2, 2565)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในปีการศึกษา 2566 โดยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973, p.727) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และ

ยอมให้มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 306 คน จากนั้นดำเนินการแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ทั้งหมดจำนวน 130 โรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกกำหนดสัดส่วนของผู้บริหารต่อครู 30 : 70 โดยเมื่อคำนวณแล้วจะได้จำนวนผู้บริหาร 92 คน และครู 214 คน รวมทั้งสิ้น 306 คน ตามสัดส่วน

1.3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) โดยจะประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำนวน 1 คน และผู้บริหารสถานศึกษาดำรงตำแหน่งอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 4 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 2 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (purposive random sampling) โดยโครงสร้างคำถามได้มาจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของงานวิจัยเพื่อใช้ในประชุมสนทนากลุ่ม

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ 10 คุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

- 2.1 เข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน
- 2.2 ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ
- 2.3 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร
- 2.4 มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน
- 2.5 สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน
- 2.6 มีความรักต่อการทำงาน
- 2.7 ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง
- 2.8 นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2.9 มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี
- 2.10 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

## 3. ขอบเขตด้านเวลา

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัย ในช่วงระยะเวลาปีการศึกษา 2566

## ประโยชน์ของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีคุณลักษณะผู้นำ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 สามารถนำข้อมูลสารสนเทศจากการศึกษาไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในการวางแผนพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**แนวทางการพัฒนา** หมายถึง วิธีการพัฒนาหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยพิจารณาจากหลักการ รูปแบบ กระบวนการ หลักสูตรและวิธีการพัฒนา

**คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายาม ทัศนคติของผู้ร่วมงานให้ดีขึ้น โดยใช้กระบวนการที่สอดคล้องกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบัน และพัฒนาความสามารถของตนเองไปสู่ระดับที่ประสบความสำเร็จตามแนวคิดของโจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ

1. เข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน (understand the importance of building community) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับชุมชนส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ และให้ประสบการณ์ทางการศึกษา มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างชุมชน มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชน และสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในชุมชน ผู้ปกครอง บุคลากรและนักเรียน

2. ให้อำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ (empower teachers and cultivate leadership skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการการสนับสนุน เพื่อพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญ คือ การเป็นผู้นำตัวเอง กระตุ้นให้เกิดครูตระหนักและเกิดคุณค่าในตัวเอง ให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ความสามารถในตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน ตลอดจนมีอิสระและมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพและบริการสนับสนุนแก่บุคลากร

3. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร (utilize data and resources) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ข้อมูลสารสนเทศและทรัพยากรเข้ามาช่วยในการจัดการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางแผน บริหารจัดการภายในสถานศึกษาผ่านกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน ขั้นตอน การปฏิบัติที่เป็นระบบชัดเจน ส่งผลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4. มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน (vision and plan) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม มองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน โดยให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน (create collaborative, inclusive learning environments) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิสัมพันธ์ทำให้บุคลากรในทีมงานร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการทำข้อตกลงร่วมกัน การวางแผน การตัดสินใจร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

6. มีความรักต่อการทำงาน (passionate about their work) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เห็นคุณค่าในงานที่ทำ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ รู้สึกมีความสุข สนุกกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเกิดความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ และปรารถนาที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

7. ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง (encourage risk-taking) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหารที่กำหนดให้บุคลากรภายในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการคิดที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตัวเอง ผู้อื่น และหน่วยงาน โดยอิงจากข้อมูลที่มีอยู่และจากประสบการณ์ส่วนตัว คิดนอกกรอบที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยอยู่บนฐานของข้อมูล และงานวิจัยสนับสนุน ช่วยพัฒนาความสำเร็จที่มีให้ดียิ่งขึ้น รวมไปถึงถ่ายทอดแบ่งปันประสบการณ์ให้กับผู้อื่น

8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี (lead by example) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการแสดงออกเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่นในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน เป็นแบบให้คณะครูได้ปฏิบัติตามอย่างเหมาะสม เป็นที่ไว้วางใจของครู และผู้ร่วมงานอื่น ๆ มีความเพียรพยายาม มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

9. มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี (persevere – staying with a school for at least five years) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น เพียรพยายามพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี มีความทุ่มเท และไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคต่าง ๆ

ที่เกิดขึ้น สามารถใช้สติปัญญาไตร่ตรอง แก้ปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ และสามารถพยายามศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ

10. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learners) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีการวางแผนเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจของตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถบูรณาการ ทั้งความรู้ มาใช้ในชีวิตประจำวันและการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของตัวบุคคลและสังคม

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง ครูจ้างเหมาบริการ หรือบุคลากรทางการศึกษาที่ทำหน้าที่สอนในสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา โดยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา

**สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2** หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ขอบเขตการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของผู้นำ
  - 1.3 ประเภทของผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 ความสำคัญของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3 แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.1 ด้านการเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน
  - 3.2 ด้านการให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ
  - 3.3 ด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร
  - 3.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน
  - 3.5 ด้านการสร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน
  - 3.6 ด้านการมีความรักต่อการทำงาน
  - 3.7 ด้านการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง
  - 3.8 ด้านการนำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี
  - 3.9 ด้านการมีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี
  - 3.10 ด้านการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

ณรงค์ศักดิ์ ะโร (2559, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามหรือยอมรับ สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำ ให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย

บุญพา พรหมณะ (2559, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณลักษณะและความสามารถพิเศษในการนำบุคคลอื่น ๆ ด้วยการจูงใจหรือใช้อิทธิพล ชี้นำให้บุคคลอื่นกระทำหรือไม่กระทำในสิ่งที่ต้องการด้วยความเต็มใจให้แก่องค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ยุพิน ศิลาโคตร (2560, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มิตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ โดยได้รับการเลือกและได้รับการยอมรับ การยกย่องให้เป็นหัวหน้างานเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา และเป็นบุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในหน่วยงาน

ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวงศ์ (2560, หน้า 4) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามหรือยอมรับสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำ ให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย

ปวีณา กันถิน (2560, หน้า 22) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการงานทั้งองค์กร ได้ทั้งรวม ทั้งบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรและจะต้องมีทักษะต่าง ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เตือนใจ สุนกุล (2562, หน้า 30) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถนำคนอื่น หรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้ายตาม หรือยอมรับสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้บุคคลหรือสมาชิกในกลุ่ม จนได้รับมอบหมาย แต่งตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่มให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

ณัฐณี มณีวรรณ (2563, หน้า 49) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไป โดยได้รับการยอมรับ ได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยัง ได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง โดยการมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้ นำ สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม มีบทบาทในการชักจูงใจ ทำให้บุคคลเหล่านั้น เต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้



โอเวนส์ (Owens, 2001, p.235) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างเต็มที่ จากบุคคลอื่นให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำโดยไม่ต้องใช้อำนาจตามกฎหมาย

สต็อกคิล (Stogdill, 2004, pp.7-15) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่มเป็นผู้มีโอกาสติดต่อกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง มีบุคลิกภาพ ความสามารถเหนือบุคคลทั่วไป สามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองปัญหา และเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการ ใหม่ ๆ มีการให้กำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ฮาลปิน (Halpin, 2006, p.43) กล่าวว่า ผู้นำ 5 ประการ ดังนี้ 1) มีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) บุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้ นำ และ 5) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

เฮอร์เชย์, และแบรนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 2009, p.68) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจ ได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถติดต่อกับผู้อื่น มีอิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตามปฏิบัติตาม ด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้นในการปฏิบัติตามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2. ความสำคัญของผู้นำ

วิชญ์ เกรียงงาม (2554, หน้า 15) กล่าวว่า การได้มาซึ่งผู้นำนั้นมี 2 ทาง คือ 1) ทางพฤตินัย คือ ไม่มีคำสั่งเป็นทางการ แต่ได้รับการยอมรับนับถือให้เป็นที่ปรึกษาหารือ ช่วยแก้ปัญหา และ 2) ทางนิตินัย คือ มีเอกสารแต่งตั้งถูกต้องตามกฎหมาย

มณฑนา ภักค์คุณานนท์ (2558, หน้า 16) กล่าวว่า ความต้องการผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกสภาวะแวดล้อม โดยเริ่มที่กิจกรรมชีวิตประจำวันของทุกเพศทุกวัย ความต้องการผู้นำ มีมาตั้งแต่ระดับจุลภาค เช่น ครอบครัว กลุ่ม การละเล่นของเด็กในชั้นเรียน ในสนามกีฬาและชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้นำมหภาคในองค์กรมหาชน รวมทั้งผู้นำระดับประเทศ ล้วนมาจากความต้องการของสมาชิกจากกลุ่มเล็กไปสู่กลุ่มใหญ่ จนถึงกลุ่มมหาชน สำหรับความสำคัญของผู้นำนั้นถือเป็นความจริง เป็นคนสำคัญที่สุดของกลุ่ม และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมนำ

ความเจริญรุ่งเรืองมาสู่องค์กรด้วยความสำเร็จ และสุขสวัสดิ์ ส่วนผู้นำด้อยประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรล้มเหลวนำความเสื่อมถอยสู่องค์กร ทำให้สมาชิกขาดขวัญกำลังใจ

บุญพา พรหมณะ (2559, หน้า 18) กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้นำ คือ การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่ได้วางไว้ซึ่งผู้นำต้องมีคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ดี ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ทั่วไปและความรู้ด้านวิชาการเป็นอย่างดีและมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ 2) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ รับผิดชอบและหน้าที่ของตน มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น รู้จักการแก้ปัญหาในการทำงาน กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการประสานงาน สามารถจูงใจผู้ร่วมงาน และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการสร้างมิตรภาพ มีจิตใจกว้างขวาง เพราะองค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยในการสร้างความน่าเชื่อถือและความศรัทธาของผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อการทำงาน

พงศสวัสดิ์ ราชจันทร์ (2564, หน้า 374) กล่าวว่า ความสำเร็จของภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ครอบคลุมที่ยังมีการทำงานของบุคคลร่วมกันอยู่ภายในองค์การ ภาวะผู้นำภายในตัวผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีบทบาท และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้รวมถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาขององค์การด้วย

สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974, pp.74-75) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมี ดังนี้

1. ลักษณะทางกายผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานผู้นำเป็นผู้มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, pp.396-397) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความอดทนต่อภาวะกดดัน ความมั่นใจในตนเอง ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และการยึดมั่นในหลักคุณธรรม

2. ลักษณะทางจิตใจ ได้แก่ แรงขับในการทำงานและมีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จและมีความต้องการในอำนาจ

3. ลักษณะทางทักษะ ประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะความคิดรวบยอด และทักษะทางการบริหาร

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2011, p.2) กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้นำจากกลุ่มเล็ก ๆ ของเราไปรวมกับกลุ่มเล็ก ๆ ของกลุ่มอื่นหลาย ๆ กลุ่ม ทำให้กลายเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ขึ้นเมื่อกลุ่มใหญ่ที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันรวมกันเกิดเป็นสังคมที่มีขนาดกว้างขึ้นก็ยิ่งต้องการผู้นำที่มีความเก่งเพิ่มขึ้น ซึ่งความเก่งของผู้นำในการใช้ความรู้ความสามารถกระบวนการและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการนำกลุ่มคนที่เติบโตในระดับมหภาคจะควบคุมสถานการณ์ ภายใต้การยอมรับนับถือของสมาชิก โดยยกย่องให้เป็นผู้หน้านั้น ต้องเป็นผู้ซึ่งกล้าเสี่ยง กล้าเผชิญหน้ากับความตื่นเต้นและท้าทายคอยให้กำลังใจให้การสนับสนุนทรัพยากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยแห่งการเติบโตของผู้นำ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำเร็จของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร มีการจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบต่อการวางแผนปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้มีการประสานงานก่อให้เกิดความร่วมมือ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำนั้นถือเป็นคนสำคัญของกลุ่ม และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมนำความสำเร็จรุ่งเรืองมาสู่องค์กรด้วยความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

### 3. ประเภทของผู้นำ

กวี วงศ์พุ่ม (2550, หน้า 174) กล่าวว่า จำแนกผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมายเป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมายและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ได้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

2. ผู้นำลักษณะพิเศษหรือความสามารถพิเศษผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้ เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์โดยกำเนิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวหรือเข้าใจคน

3. ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่เป็นศูนย์กลางความรักเป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความศรัทธาความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจตามแบบอย่างผู้นำพระเดชหรือผู้นำลักษณะพิเศษเพราะเกิดจากแรงศรัทธาและความรักเคารพนับถือ

กัลยาณี สูงสมบัติ (2556, ย่อหน้า 2) แบ่งประเภทของผู้นำ แบ่งได้ดังนี้

1. ผู้นำตามอำนาจหน้าที่เป็นผู้นำโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (authority) และมีอำนาจบารมี (power) เป็นเครื่องมือ มีลักษณะที่เป็นทางการ (formal) และไม่เป็นทางการ (informal) อำนาจนี้ได้มาจากกฎหมาย กฎระเบียบ หรือขนบธรรมเนียมในการปฏิบัติ สามารถจำแนกผู้นำ

ออกเป็น 3 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบใช้พระเดช (legal leadership) 2) ผู้นำแบบใช้พระคุณ (charismatic leadership) และ 3) ผู้นำแบบพอพระ (symbolic leadership)

2. ผู้นำตามการใช้อำนาจในรูปแบบต่าง ๆ คือ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leadership) 2) ผู้นำแบบเสรีนิยม (free-rein leadership) 3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership)

3. ผู้นำตามบทบาทที่แสดงออก จำแนกเป็น 3 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบบิดา-มารดา 2) ผู้นำแบบนักการเมือง และ 3) ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ

พิมพรพ์ จารุจิต (2559, หน้า 4) กล่าวไว้ว่า ประเภทของผู้บริหารจำแนกได้ คือ 1) ผู้นำตามอำนาจหน้าที่เป็นผู้นำ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ใช้พระเดช พระคุณและพอพระ 2) ผู้นำตามการใช้อำนาจแบบเผด็จการ เสรีนิยมและ ประชาธิปไตย และ 3) ผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกแบบ บิดา-มารดา นักการเมืองและ ผู้เชี่ยวชาญ

แบทเมน, และสเนล (Bateman, & Snell, 2004, p.368) กล่าวไว้ว่า หากจำแนก ภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากพฤติกรรมอาจแบ่งได้ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงติดตามดูแล (supervisory leadership) เป็นภาวะผู้นำแบบชี้แนะ สนับสนุน และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกแบบวันต่อวัน และ 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็น ภาวะผู้นำแบบให้เป้าหมายและแนวทางแก่องค์กรและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อเปลี่ยนแปลงและ สร้างสรรค์องค์กรไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

เชอร์เมอร์ฮอร์น, และคนอื่น ๆ (Schermerhorn, et al., 2005, p.241) กล่าวไว้ว่า จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) เกิดจากการ ที่บุคคลใช้อำนาจ ตามตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์กร บุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหารมีโอกาส และความรับผิดชอบที่จะใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการภายใต้ความสัมพันธ์กับผู้ตาม และ 2) ภาวะ ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leadership) เกิดจากการที่บุคคลไม่มีอำนาจ หน้าที่ที่เป็นทางการ สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นแม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้ตามอย่างเป็นทางการพวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำเพราะความสามารถพิเศษ หรือทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลอื่น จำเป็นต้องใช้หรือมีลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ประเภทของภาวะผู้นำ หมายถึง การจำแนกประเภทของ ภาวะผู้นำ สามารถจำแนกได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับเกณฑ์จำแนกนั้น ๆ ผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม สามารถพัฒนา บุคลากรในองค์กรให้มีภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น จะก่อให้เกิดผลที่ดีต่อการบริหารงานต่อการปฏิบัติงาน ในองค์กร และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

จรรยา เคาหา (2554, หน้า 11) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ และสามารถปฏิบัติการดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ

ลัดดาวัล พันตคุ (2557, หน้า 6) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษา ศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรมสูง เป็นคนที่มีความสามารถในการบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนนำไปสู่การพัฒนาอันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงสงบสุขในสังคมและมาตรฐานสากลต่อไป

ชุตินา สุทธิวาริ (2560, หน้า 42) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง คุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ สะท้อนถึงประสิทธิภาพขององค์กร

บัณฑิต คุณาวุฒิกร (2561, หน้า 39) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลิกภาพที่ดีควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัวคุณลักษณะของผู้นำ เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกเป็นที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ มีความรู้ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความมีคุณธรรม ท่าทาง ความอดทน ความกระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ตัว ความตื่นตัว ดุลยพินิจ ความสงบเสงี่ยม ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดี ส่วนคุณลักษณะผู้บริหารที่ดี ควรจะมีลักษณะ ดังนี้ 1) กล้าตัดสินใจ 2) ไวต่อข้อมูล 3) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ 4) ซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์ผลงาน 5) ประสานสืบทอด 6) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ 7) จูงใจเพื่อนร่วมงาน 8) ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค 9) รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ และ 10) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ

วรัญญา หามา (2562, หน้า 31) กล่าวว่า ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมในการที่จะเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จง, และแมกกินสัน (Chung, & Magginson, 1981, p.120) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่สามารถทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮอดเกตต์ส (Hodgetts, 1999, p.256) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะพิเศษหลายประการที่ปรากฏในตัวบุคคล จะมีความสัมพันธ์ในการบริการจัดการให้มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความเป็น

ผู้บริหารมี 5 ประการ ดังนี้ 1) การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น 2) การมีความมั่นคงทางอารมณ์ 3) การรู้จักใช้แรงจูงใจ 4) การมีทักษะในการแก้ปัญหา และ 5) การมีทักษะในการบริหาร

เพลเลจโน, และวารนฮาگان (Pellegrino, & Varnhagan, 2010, p.1) กล่าวว่าไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล รวมทั้งเป็นศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมเฉพาะของผู้นำหลายประการ ทำให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามหน้าที่ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งแสดงถึงศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นคนที่มีความสามารถในการบริหารและจัดการศึกษาให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจนนำไปสู่การพัฒนาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

## 2. ความสำคัญของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ปิยพงษ์ สุเมตติกุล (2554, หน้า 54) กล่าวว่าไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ดังนั้น ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณค่าของงานและคุณภาพของสถานศึกษาที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของงานในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารจึงต้องเปรียบพร้อมด้วยคุณลักษณะหลายประการ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการบริหารงาน และความเป็นผู้นำลักษณะพึงประสงค์ของผู้บริหารที่เหมาะสมกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นพลเมือง ผู้บริหาร คือ แกนหลักของโรงเรียนในการนำพากิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ หากผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจและมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมก็สามารถส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพได้

สนั่น ประจงจิตร (2556, หน้า 43) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานแล้วทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดในองค์กร คือ คน การจัดบุคคลให้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและตามความสนใจจะทำให้บุคคลรับรู้ถึงความสำคัญของงาน การมีอิสระในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง จะทำให้บุคคลรู้สึกถึงคุณค่าของงาน ฉะนั้น ลักษณะงานเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง โดยลักษณะงานเป็นกระบวนการของการบริหารงานที่ให้ ความสำคัญมากที่สุดจะเป็นพลังผลักดันให้คนต้องการทำงาน คือ แรงจูงใจเมื่อบุคคลมีแรงจูงใจสูงจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและมีความพึงพอใจในการทำงาน

บัณฑิต คุณาวุฒิมิกร (2561, หน้า 39) กล่าวว่าไว้ว่า บทบาท และความสำคัญผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติและเป็นผู้บ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานคุณลักษณะ

และคุณสมบัติในฐานะผู้นำองค์กร จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำงานให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p.119) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ตรงตามสมมติฐานของงานวิจัย คือ คุณลักษณะความเฉลียวฉลาด การตัดสินใจที่ดี มีความกระตือรือร้น ความทะเยอทะยานมุ่งสู่ความสำเร็จ รับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม มีแรงจูงใจด้านอำนาจ มั่นใจในตนเอง อดทนต่อความเครียดได้ ดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารที่กล่าวมา มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของงานในสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจึงต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหลายประการ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการบริหารงาน และความเป็นผู้นำ ลักษณะพึงประสงค์ของผู้บริหารที่เหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติและเป็นผู้บ่งชี้ความสำเร็จของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

### 3. แนวคิด ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 126-129) กล่าวไว้ว่า ได้แบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับมีความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรง และอื่น ๆ 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษา ความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 จนถึงทศวรรษที่ 1950 นักวิจัยได้ทำการวิจัย โดยนำการศึกษาลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำต่าง ๆ ว่าผู้นำจะมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ และค้นหาวิธีการ เฉพาะที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้ และ 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่า ความสำเร็จการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับการประพฤติกรรมปฏิบัติของผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสม ระหว่างปัจจัยด้านผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลทำให้ผู้นำนั้นประสบความสำเร็จ

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2557, หน้า 113) กล่าวไว้ว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ต่อไปนี้ 1) มีแรงขับสูง (drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้

สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงขับ ต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายถึง การเจริญเติบโตขององค์กร 2) มีแรงจูงใจสูง (leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้น แต่มีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วย 3) มีความสัตย์ซื่อ (integrity) หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (trust) ความซื่อสัตย์ (honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (credibility) 4) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confident) หมายถึง ผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น เชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง และ 5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ (knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานองค์กร

วรัญญา หามา (2562, หน้า 39) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมในเชิงบวกของผู้บริการสถานศึกษาจนเป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นผู้มีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรมสูง เป็นคนที่มีความสามารถในการบริหารและจัดการศึกษา

ฮอย, และมิเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p.169) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านการตัดสินใจ คือ การให้ผู้บริหารตัดสินใจจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ เป็นความรู้รับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติกระบวนการตัดสินใจจะไม่มีที่สิ้นสุด จนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย และต้องเป็นกระบวนการเลือกหนทางที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองคาดหวังไว้ 2) คุณลักษณะด้านจูงใจ การจูงใจเป็นความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมาก โดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ความต้องการของบุคคล ความสำเร็จของงาน ความต้องการในพลังอำนาจและคุณงามความดี 3) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง คือ นักพัฒนา นักตัดสินใจ 4) คุณลักษณะด้านความรู้รับผิดชอบ สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำหรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควรในเชิงศีลธรรม และคุณธรรม ตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดี



รับผิดชอบ เมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้ว และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีและประพฤติปฏิบัติ ประกอบด้วย ความกล้าหาญทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกปลอดภัย เมื่อผิดพลาดต้องเต็มใจรับคำตำหนิและต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุด ปลาย 5) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์เป็นศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ เพื่อผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือ เพื่อการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมอย่างสงบสุข และเป็นกระบวนการบริหารการครองใจคน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ความร่วมมือร่วมใจกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้มีความสุขในการทำงานสามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

ลูสซีเออร์, และออคิว (Lussier, & Achua, 2001, p.16) กล่าวว่าไว้ว่า การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ระยะเริ่มแรกมีความเชื่อมั่นพื้นฐานว่า ผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง นักวิจัยต้องการจำแนกคุณลักษณะ หรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำ จากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจากผู้นำที่ประสบผลความสำเร็จ และไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกภาพลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ

นาตเลอร์, และทัชแมน (Nadler, & Tushman, 2007, p.57) กล่าวว่าไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ 3 มิติ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ คือ พัฒนาและสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กำหนดความคาดหวังไว้สูง และสามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี 2) การสร้างแรงจูงใจ คือ การแสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ และ 3) การมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น คือ แสดงออกถึงการสนับสนุนผู้อื่นแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นผู้อื่น

บาร์นาร์ด (Barnard, 2009, para.2) กล่าวว่าไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ความมีชีวิต และทนทาน (vitality and undukation) ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวที่จะรับสถานการณ์อยู่เสมอ ปรับตัวได้ ร่างเร็งแจ่มใส มีความทนทาน คือ ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพัก ทนต่อความยากลำบากได้หรือไม่ แสดงอาการท้อแท้ให้ผู้พบเห็น ความมีชีวิตชีวา ความคล่องตัว ความว่องไว ร่างเร็งแจ่มใส จะทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความทนทานทำให้มีโอกาสาประสบการณ์ได้มากขึ้นเรียนรู้ได้ตลอดเวลาไม่หยุดยั้ง ทำให้ทันต่อโลก ทันต่อเหตุการณ์ และทำให้ประสบความสำเร็จได้ง่าย 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจรวดเร็ว และเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้ามีผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ

ได้อย่างทันท่วงที ความล่าช้าไม่ว่าในเชิงตอบรับทำให้เกิดความเสียหายต่องาน และทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชายุ่งยากใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) ถ้าผู้นำขาดความสามารถในการจูงใจเสียจะทำงานให้สำเร็จได้ยาก เพราะการดำเนินงานนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่มีการจูงใจที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการสนทนาเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะมีความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส เป็นจุดที่สนใจคนอื่น รู้จักเอาใจคน ได้ถูกจังหวะโดยไม่เสื่องาน มีความสามารถในการใช้ภาษาได้ดี ทำให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง สภาพของอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งที่ต้องการทำหรือทำไม่ได้ รู้จักละเว้นในสิ่งที่ควรละเว้นเป็นความรู้สึกด้วยว่าตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ในเชิงศีลธรรมหรือคุณธรรมตามสภาพสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ เมื่อรับหน้าที่ได้มาแล้ว จะต้องทำหน้าที่อย่างดีที่สุด และ 5) ความฉลาด มีไหวพริบ (intellectual capacity) มีมันสมองเฉียบแหลม และเต็มไปด้วยความรู้ทั่วโลก ทันเหตุการณ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำ ไม่มีใครอยากได้ผู้นำที่เสียทีแก่ผู้อื่นอยู่เสมอ ความฉลาด มีไหวพริบ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำ ความฉลาด ความมีไหวพริบ จะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนมีความรู้ ฐานะ ฐานะนโยบาย และวัตถุประสงค์ของงานที่แจ่มชัด รู้กระบวนการ วิธีการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการเป็นผู้รอบรู้และสนใจเรื่องต่าง ๆ

ดูบริน (Dubrin, 2013, pp.80–84) กล่าวว่า เรื่องคุณลักษณะผู้นำและจำแนกบุคลิกลักษณะผู้นำ ออกเป็น 2 ประเภท คือ บุคลิกลักษณะทั่วไป (general personality traits) และคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (task – related traits) 1) บุคลิกลักษณะทั่วไป คือ บุคลิกลักษณะที่สังเกตเห็นได้ทั้ง บริบทภายในและภายนอกของการทำงาน บุคลิกลักษณะทั่วไปสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพึงพอใจในการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งประกอบด้วย ความมั่นใจในตนเอง (self – confidence) การอ่อนน้อมถ่อมตน (humility) การสร้างความไว้วางใจ (trustworthy) การเปิดเผยตนเอง (extraversion) การแสดงออกอย่างเปิดเผยหรือเหมาะสม (assertiveness) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) การมองโลกในแง่ดี (optimistic) และความอบอุ่น (warm) และ 2) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งมั่นในการทำงาน (passion for the work) ความฉลาดในอารมณ์ (emotional intelligence) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (flexibility and adaptability) การควบคุมอำนาจภายใน (internal locus of control) และความกล้า (courage)

ลูนิเบิร์ก, และออนสเตน (Lunenburg, & Ornstetin, 2014, p.118) กล่าวว่าไว้ว่า คุณลักษณะที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำ จะต้องประกอบด้วยลักษณะเด่น 5 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ด้านศักยภาพ (capacity) ผู้นำจะต้องมีศักยภาพในการทำงานสูง 2) ด้านการประสบผลสำเร็จ (achievement) ผู้ที่มีภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องมีผลงานเชิงประจักษ์ 3) ด้านความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นอย่างดี

4) ด้านความรับผิดชอบ (responsibility) ผู้มีความรับผิดชอบสูงย่อมจะเป็นที่มาของภาวะผู้นำที่ดี  
 5) ด้านการมีส่วนร่วม (participatoin) จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกด้านกับองค์กรหรือกลุ่มบุคคล  
 และ 6) ด้านสถานภาพ (status) ผู้ที่จับมีภาวะผู้นำต่อผู้อื่นได้นั้นจะต้องมีลักษณะที่มั่นคง และ  
 น่าเชื่อถือ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า แนวคิด ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วยความรับผิดชอบ เป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความคิด และสติปัญญา มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีแรงจูงใจที่ต้องการความสำเร็จ ความสำเร็จของความเป็นผู้นำ นอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่เหมาะสมแล้วยังขึ้นอยู่กับทักษะความเป็นผู้นำด้วย

#### แนวคิดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

กรีนเบิร์ก, และแบรอน (Greenberg, & Baron, 2003, p.473) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) มีแรงขับสูง (drive) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จทะเยอทะยาน มีพลัง ความคิดริเริ่มและการกระทำที่ทุ่มเท 2) มีความซื่อสัตย์ และความมีคุณธรรม (honesty and integrity) เป็นความเชื่อถือได้ เปิดกว้าง และมีความน่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือ 3) มีแรงจูงใจสูงในการเป็นผู้นำ (leadership motivation) ความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และใช้อิทธิพลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self- confidence) คือความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่เป็นความรู้สึกถึงความสามารถของตนเอง 5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ (knowledge of the business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ในธุรกิจ หรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับกิจการของหน่วยงาน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการทำงาน 6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน และ 7) มีความยืดหยุ่น (flexibly) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม และสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวไว้ว่า ผลงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ มี 10 คุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (10 traits of successful school leaders) ประกอบด้วย

1. เข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน
2. ให้พลังอำนาจและปลุกฝังทักษะภาวะผู้นำ
3. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร

4. มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน
5. สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน
6. มีความรักต่อการทำงาน
7. ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง
8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี
9. มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี
10. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

จากนักวิชาการ และนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาตามแนวคิดของ Lathan Joseph 10 คุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญต่อการพัฒนา และการบริหารการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

## 1. ด้านการเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน

### 1.1 ความหมายเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน

สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ (2557, หน้า 53) กล่าวว่า การสร้างชุมชนให้เข้มแข็งเป็นเรื่องของการจัดการศักยภาพและทรัพยากรในชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนชุมชนโดยคนในชุมชนเอง เมื่อชุมชนได้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมในบริบทของชุมชนตนเอง ก็จะทำให้ชุมชนนั้นสามารถผ่านพ้นวิกฤติและก้าวไปสู่การพัฒนาชุมชนที่เข้มแข็งได้โดย “ความรู้” คือพื้นฐานสำคัญในการพัฒนา

ศราวุธ คามวัลย์, กชพร นานาผล, และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2560, หน้า 80) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งของชุมชนที่มีบทบาทสำคัญในการให้การศึกษาแก่ชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้และให้ประสบการณ์ทางการศึกษา ถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ แก่สมาชิกชุมชน ความพยายามที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนเริ่มมีมากขึ้นตามลำดับในประเทศต่าง ๆ รวมทั้งในไทย ชุมชนกับโรงเรียนหากมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วย่อมจะส่งผลดีต่อกันทั้งสองฝ่าย รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่อยู่ใกล้เคียง

อนวัช รังสรรค์, และพนมพร จันทรปัญญา (2561, หน้า 118) กล่าวว่า การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นหนึ่งในภารกิจทางการบริหารการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับชุมชนซึ่งเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคลากรในสถานศึกษา เช่น ครอบครัวยุวม ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถานราชการ องค์กรเอกชน และสถาบันอื่น ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสในประชาชนและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน

รณกร ไช่นาค, ประยูร แสงใส, และพระครูกิตติญาณวิสิฐ (2562, หน้า 134) กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสถานศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาที่อยู่ในชนบท ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ

สมิท, โจแอนนา, และวอห์ลสแตเตอร์ (Smith, & Priscilla, 2006, p.250) กล่าวไว้ว่า เครือข่าย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดงต่าง ๆ ภายในเครือข่ายมีลักษณะของความสมัครใจ (voluntary) โดยที่ไม่มีองค์กรใดบังคับ หรือสิ่งการองค์การอื่น ๆ ในเครือข่ายได้ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะ อยู่ในระดับที่สามารถนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทรัพยากร ในการดำเนินงาน หรือการตัดสินใจร่วมกันระหว่างตัวแสดงต่าง ๆ ภายในเครือข่าย

แมคกายร์ (McGuire, 2006, p.35) กล่าวไว้ว่า การทำงานแบบเครือข่าย หมายถึง การจัดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานจำนวนหลายแห่ง เพื่อการมุ่งแก้ไขปัญหาที่หน่วยงาน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกในเครือข่าย และจำเป็นจะต้องจัดระบบการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อให้เครือข่ายสามารถดำเนินการไปได้ด้วยความราบรื่น

มารีน, และเวลล์แมน (Marin, & Wellman, 2011, pp.11-12) กล่าวไว้ว่า เครือข่าย หมายถึง กลุ่มของสมาชิกเครือข่าย (nodes) ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน โดยมีความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความเป็นเพื่อน ญาติพี่น้อง ผู้ร่วมงาน การพูดคุย การให้คำแนะนำการให้ความไว้วางใจการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลและสื่อสังคมออนไลน์ การให้ความร่วมมือความเป็นผู้แต่งร่วม และการอ้างอิงผลงานวิจัย เป็นต้น

แมกซีน (Maxine, 2015, para.2) และจอร์จ เค้าท์รูส (George Couros, 2010, para.2) กล่าวไว้ว่า สร้างชุมชน (builds community) หมายถึง การประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้นมันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็น ความเป็นผู้นำด้วย

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวไว้ว่า ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสร้างและรักษาความเป็นส่วนหนึ่งในครอบครัวและชุมชนซึ่งกันและกัน และใช้ประโยชน์จากความร่วมมือเหล่านั้น เพื่อปลูกฝังชุมชนโรงเรียนที่มีส่วนร่วม เอาใจใส่ และตอบสนองต่อวัฒนธรรม ในการสร้างเครือข่ายชุมชน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำโรงเรียนจะต้องปรากฏตัวในโรงเรียนและชุมชนของตน พัฒนาความไว้วางใจและสร้างความรู้สึกโปร่งใสและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันกับผู้ปกครอง เจ้าหน้าที่สมาชิกในชุมชน และนักเรียน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า เข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับชุมชนส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ส่งเสริมให้สถานศึกษา เป็นแหล่งเรียนรู้ และให้ประสบการณ์ทางการศึกษา มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างชุมชน มีความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชน และสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในชุมชน ผู้ปกครอง บุคลากรและนักเรียน

## 1.2 ความสำคัญของเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2560, หน้า 13) กล่าวว่า iva ชุมชน คือ ศูนย์กลางที่ยึดเหนี่ยวทุกคน ทุกครอบครัวให้มารวมกันเป็นสถาบันระดับพื้นฐาน ที่ช่วยสร้างระบบในการจัดการตนเองให้เหมาะสมกับสภาพของชุมชนรวมถึงเป็นศูนย์กลางในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของประชาชน การสร้างความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชนมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากโรงเรียนกับชุมชนเป็นสิ่งที่คู่กันในโครงสร้างสังคมปัจจุบันการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ย่อมช่วยให้ทั้งสององค์กรอยู่ ร่วมกันได้อย่างมีความสุขและเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน

ปฏิภาณ ศาสตรอำานวย, กาญจนา บุญภักดี, และบุญจันทร์ สีสันต์ (2561, หน้า 130) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชน ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของครูเพียงคนเดียว โรงเรียนจะต้องร่วมมือกับชุมชนให้ประชาชนได้รับรู้และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนร่วมมือ ในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนร่วมคิดร่วมทำด้วยความบริสุทธิ์ใจ โปร่งใสและตรวจสอบได้

ขวัญใจ พุ่มโอ (2562, หน้า 18) กล่าวว่า วิทยาลัยกับชุมชนมีความจำเป็นจะต้องส่งเสริม ความสัมพันธ์กันเพราะโรงเรียนเป็นสถาบันพัฒนาคนเพื่อดำรงชีวิตที่ดีในชุมชน และการศึกษาในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันกับบุคคลในชุมชนเพื่อโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทำให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียนและประชาชนในชุมชน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

นาวัน แกละสมุทร (2562, หน้า 570) กล่าวว่า โรงเรียนจะต้องประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของการศึกษา ชุมชนจึงมีบทบาทและความสำคัญในการดูแลส่งเสริมโรงเรียน เพื่อมุ่งหวังที่จะให้สมาชิกในชุมชนได้เข้าศึกษาและเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของชุมชน โดยตอบสนองความต้องการของชุมชนซึ่งในการพัฒนาโรงเรียนนั้น ชุมชน มีบทบาทสำคัญยิ่งในการที่ชุมชนจะช่วยเหลือโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาของชุมชนโรงเรียนอาศัย ความร่วมมือสนับสนุนจากชุมชนทั้งในเรื่องเงิน วัสดุอุปกรณ์และสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนแรงงานแรงใจ จากชุมชนซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเป็นสมบัติส่วนรวมของชุมชนที่มีคุณค่า

แฮร์ริส (Harris, 1989, p.23) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนว่า คือ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน แจ้งข่าวคราว การ

เคลื่อนไหวยทาง การศึกษาให้ชุมชนทราบ แล้วให้ความช่วยเหลือชุมชน ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน

มันสุรี, และเรโอ (Mansuri, & Rao, 2003, para.2) กล่าวว่า การใช้ชุมชนเป็นฐาน ในการพัฒนา โดยการใช้ชุมชนเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาคือตัวแปรสำคัญในปัจจุบันที่จะไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพของชุมชน ช่วยเหลือผู้ที่ยากลำบาก ขาดโอกาสในชุมชน ทำให้กลไกของชุมชนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph , 2021, para.2) กล่าวว่า ความสำคัญของการสร้างชุมชน คือ 1) ครูมีแรงจูงใจและเต็มใจที่จะลองใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ เพราะพวกเขาไว้วางใจให้ผู้นำสนับสนุนพวกเขา 2) นักเรียนมีแรงจูงใจและเชื่อมโยงกับโรงเรียนเพราะพวกเขาไว้วางใจครู และ 3) ครอบครัวให้การสนับสนุนเพราะครูใหญ่และครูได้สร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกับพวกเขา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของการเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้แก่ นักเรียน สนับสนุนสถานศึกษาตลอดการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของชุมชนในการวางแผนการดำเนินงานร่วมกับสถานศึกษาร่วมกันวางแผน วิธีการใหม่ ช่วยเพิ่มโอกาสให้ประชาชนในชุมชน ครู ผู้ปกครองและนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

### 1.3 องค์ประกอบของเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน

ขจรวรรณ ภู่อจจร (2564, หน้า 46) กล่าวว่า รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชนนั้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากรที่สำคัญสำหรับดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชน 2) กระบวนการ คือ ขั้นตอนการดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชน และ 3) ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในโรงเรียนเอกชน

ชุติมา ถวัลย์ปรีดา, และคนอื่น ๆ (2564, หน้า 101) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ การถ่ายทอดความรู้ของชุมชนสู่ภายนอกชุมชน และการนำความรู้จากภายนอกถ่ายทอดสู่คนในชุมชนนั้น ต้องมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและนอกชุมชน ต้องมีความร่วมมือในด้านทุน กิจกรรม วิชาองค์ความรู้การตลาด และอื่น ๆ มีการจัดการกลุ่มและเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพให้เกิดการพัฒนาอย่างเชื่อมโยง ประสานเกี่ยวเนื่อง ครอบคลุมการพัฒนาในทุกบริบทและนำแนวทางมาปฏิบัติที่ร่วมกัน นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน

ฟอร์นารอฟ (Fornaroff, 1980, p.104) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน มีขั้นตอนการมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) การวางแผน รวมถึงการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย กลวิธี ทรัพยากรที่ต้องใช้ตลอดจนการติดตามประเมินผล 2) การดำเนินงาน 3) การใช้บริการจากโครงการ และ 4) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

โคเฮน, และอัฟฮอฟ (Cohen, & Uphoff, 1981, p.6) กล่าวว่าไว้ว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนว่า สมาชิกของชุมชนต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องใน 4 มิติ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร 2) การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนา รวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ

ฟิวส์โก้ (Fusco, & Nijkamp, 2009, p.20) กล่าวว่าไว้ว่า เสนอวิธีขั้นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน คือ ผู้บริหารและทีมงานของโรงเรียนจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันของชุมชนนั้น ๆ ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนทีมงานของตนแสดงความสามารถในด้านต่อไปนี้ 1) สร้างความคุ้นเคยกับชุมชนที่อยู่แวดล้อมโรงเรียน 2) ศึกษาทำความเข้าใจชุมชน 3) แสดงความสามารถด้านการวางแผนพัฒนาให้ชุมชนร่วมประเมิน การใช้หลักสูตร ใช้อุปกรณ์และทรัพยากรบุคคลในชุมชน สัมภาษณ์สำรวจชุมชน ศึกษาภาคสนาม ทำโครงการให้บริการชุมชนและออกค่ายพักแรมของโรงเรียน 4) เพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลหรือองค์กรในชุมชน โดยหลักการประชาธิปไตยอย่างสัมฤทธิ์ผล และ 5) ให้ชุมชนได้ประจักษ์ในด้านความสามารถในวิชาชีพและให้ประจักษ์ว่าการศึกษาเป็นกระบวนการที่สร้างความเจริญก้าวหน้า สร้างประสบการณ์ความสามารถ ความมีคุณภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยสร้างความคุ้นเคยกับชุมชน ศึกษาทำความเข้าใจกับชุมชน ร่วมกันมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการร่วมกันทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และมีเป้าหมายเดียวกันที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง

## 2. ด้านการให้พลังอำนาจและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ

### 2.1 ความหมายการให้พลังอำนาจและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ

ราชบัณฑิตยสถาน (2555, หน้า 195) กล่าวว่าไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจไว้สองความหมาย ดังนี้ 1) การสนับสนุนให้อำนาจ การเสริมความสามารถ การอนุญาต การเปิดโอกาสให้บุคคลและกลุ่มบุคคลพัฒนาภารกิจของตนและองค์การอย่างมั่นใจ 2) การเพิ่มอำนาจ : ในการบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแบ่งปันอำนาจ และช่วยผู้อื่นในการใช้



อำนาจ ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อตนเอง และผู้อื่น ดังนั้น การเพิ่มอำนาจจึงเป็นให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรอำนาจความสะดวก เป็นการกระจายอำนาจและสร้างทีมงาน

เฉลิมชัย แก้วมณีชัย (2556, หน้า 12) กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครู (teacher empowerment) หมายถึง กระบวนการที่ครูได้รับการสนับสนุนเพื่อพัฒนาศักยภาพของครู จากการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนจนทำให้ครูรับรู้และตระหนักถึงคุณค่าในความสามารถของตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเต็มที่ และมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพอใจในงาน ความผูกพันต่อโรงเรียน การทำงานเป็นทีม และการรับรู้ความสามารถในตนเอง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน

ยุพิน ภูมิช่วง (2562, หน้า 13) กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครู หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระทำ หรือจัดกระทำโดยการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ครู มีการพัฒนาความสามารถ เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าของตน และช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2563, หน้า 241) กล่าวไว้ว่า การเสริมพลังอำนาจ เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้านหนึ่ง เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดย ช่วยให้บุคคลเปลี่ยนโลกทัศน์เกี่ยวกับการมองเห็นตนเองและงานอย่างสร้างสรรค์ คือ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนให้ดีขึ้น เพื่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารสามารถใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดี

วิรัตน์ดา เสือจอย (2564, หน้า 28) กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการเพิ่มอำนาจหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างแรงจูงใจ ความมั่นใจ พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สารานุกรมนิยามศัพท์ภาษาอังกฤษของเว็บสเตอร์ (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary, 2010, p.26) กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ไว้ 2 นัย คือ นัยที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหน้าที่แก่บุคคล ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีสิทธิและอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ตลอดจนสามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่ นัยที่ 2 กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้บุคคลสามารถมีพลังและมีความสามารถในการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ได้ โดยสอดคล้องกับความสามารถของตนเองหรือสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ

นิวสตรอม (Newstrom, 2015, p.206) กล่าวว่าไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในความหมายของกระบวนการว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการใด ๆ ที่ให้อำนาจที่ยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานผ่าน การแบ่งปันข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องและการควบคุมปัจจัย (factor) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011, p.453) กล่าวว่าไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจว่าการส่งผ่านความรับผิดชอบ และอำนาจจากผู้บริหารไปสู่พนักงานที่อยู่ระดับล่างกว่า ซึ่งการตัดสินใจนั้นอยู่ในขอบเขตสามารถที่จะใช้วิจารณญาณตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง

เอเวีย, และคนอื่น ๆ (Avey, et al., 2011, p.322) กล่าวว่าไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การที่องค์การตระหนักถึงพลังอำนาจในตัวบุคคล และต้องการช่วยปลดปล่อยพลังอำนาจทางความรู้ที่มีประโยชน์และแรงกระตุ้นที่มีภายในบุคคลออกมา ซึ่งบุคคลนั้นมีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตัวเองในเขตความรับผิดชอบของตนโดยไม่ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้อื่น

โจเซฟ ลาธาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำโรงเรียนไม่สามารถ ทำทุกอย่างคนเดียวผู้นำต้องอยู่ท่ามกลางครูและเพื่อนร่วมงาน ผู้นำต้องสนับสนุนครูและบุคลากรอย่างเต็มที่ ด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญที่สุด คือ การเป็นผู้นำด้วยตัวเอง ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเติมเต็มและได้รับโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ มีอิสระและมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพมากขึ้น และมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการการสนับสนุนเพื่อพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำตัวเอง กระตุ้นให้เกิดครูตระหนักและเกิดคุณค่าในตัวเองให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ความสามารถในตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน ตลอดจนมีอิสระและมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพและบริการสนับสนุนแก่บุคลากร

## 2.2 ความสำคัญการให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ

พรฐิตา ฤทธิ์รอด, และคนอื่น ๆ (2555, หน้า 37) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งปันอำนาจระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกคนมีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมายของงาน หรือขององค์กร และเสริมสร้างให้ผู้อื่นเพื่อให้มีความสามารถที่จะไปถึงจุดมุ่งหมาย

วิรินทร์ดา เสือจอย (2564, หน้า 31) กล่าวว่าไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การเสริมสร้างพลังอำนาจยังช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกของการรับผิดชอบต่อในงานของตนเองมากขึ้น การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์กันในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้

ในหน่วยงาน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญในหลาย ๆ ระดับ ทั้งระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับทีมงาน ระดับผู้บริหาร รวมถึงระดับองค์กรด้วย

บราวน์ (Brown, 1986, pp.57-62) กล่าวว่าไว้ว่า หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการดูแลอย่างดีจากผู้บริหาร โดยได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือในความสามารถ ให้อิสระในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตของวิชาชีพ และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตระหนักถึงคุณค่าของบุคคล ย่อมส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

โวลท์, และเมอร์เรล (Vogt, & Murrell, 1990, p.110) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังแก่บุคคล โดยเชื่อว่าการเสริมสร้างพลังจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลได้รับความไว้วางใจ ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในหน่วยงานหรือในองค์กร อีกทั้งภายในหน่วยงานหรือองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง มีลักษณะสองทิศทาง เมื่อแต่ละคนได้รับการเสริมสร้างพลังจะทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะในตัวเอง มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและนำไปสู่การเสริมสร้างพลังในกลุ่ม ส่งผลให้มีการทำงานเป็นทีมผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

โกเอนส์, และโคลเวอร์ (Goens, & Clover, 1991, p.233) กล่าวว่าไว้ว่า ลักษณะของครูในสถานศึกษาที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน มีดังนี้ 1) มีความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ 2) มีมาตรฐานทางจริยธรรมในการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ 3) มีอำนาจหน้าที่และเป็นอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบผลการทำงานได้ 4) มีเวลาพิจารณาผลสะท้อนของการปฏิบัติและคิดในสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อการศึกษา 5) มีมาตรฐานการปฏิบัติและพัฒนางานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา 6) มีระดับความสามารถ อำนาจหน้าที่ มีอิสระ และความรับผิดชอบต่อสมดุลดสอดคล้องกัน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ได้ผลสมบูรณ์ และ 7) มีปณิธานการทำงานมีการตรวจสอบความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับองค์กรวิชาชีพอื่น

เบลซ, และเบลซ (Blase, & Blase, 1994, pp.52-55) กล่าวว่าไว้ว่า หลักการเสริมพลังการทำงานในบริบทของครู สรุปได้ว่า ต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา โดยการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยความสมัครใจ ส่งเสริมคุณธรรม น้ำใจและความเสียสละของทีมงานกำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงการสนับสนุนให้ครูกล้าเผชิญกับงานที่ทำทลายความสามารถ

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำต้องมุ่งเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพของครู โดยมีการสนับสนุนความพยายามและความทะเยอทะยานของครู โดยทำให้ครูและบุคลากรทุกคนมีความคาดหวังสูง และสนับสนุนการพัฒนาครูรายบุคคลแบบมืออาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญการให้พลังอำนาจครูและปลุกฝังทักษะภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ฝึกการเป็นผู้นำตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้มีการทำงานเป็นทีม ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ให้บุคลากรมีความคิดเชิงบวก สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในองค์กรและตัวผู้นำ การมองโลกในแง่ดี มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลในองค์กร เพื่อวางแผนการพัฒนาองค์กร และพัฒนาความสามารถของสมาชิกได้อย่างเหมาะสม ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับสมาชิกในการทำงาน

### 2.3 องค์ประกอบของการให้พลังอำนาจครูและปลุกฝังทักษะภาวะผู้นำ

พัชรี บุญนาคแย้ม (2551, หน้า 5-6) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) การได้รับอำนาจ 1.1) การได้รับข้อมูลข่าวสาร 1.2) การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน 1.3) การได้รับทรัพยากร 2) การได้รับโอกาส 2.1) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2.2) การเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ 2.3) การยกย่องชมเชยและการยอมรับ 3) การได้รับอิสระ 4) การได้รับความไว้วางใจ และ 5) การได้รับความเคารพ

จุไรรัตน์ เหมะรุธิณ (2554, บทคัดย่อ) กล่าวว่า องค์ประกอบของตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจครู มี 9 ด้าน องค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านทีมงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานในโรงเรียน ด้านการปรับปรุงระบบการทำงานในโรงเรียน ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน ด้านการส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในโรงเรียน ด้านบุคคล ด้านโรงเรียน และด้านการปรับโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน

เบลซ, และเบลซ (Blase, & Blase, 1994, p.56) กล่าวว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจครู เสนอว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูนั้นโรงเรียนต้องดำเนินการในองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) เชื่อมมั่นและให้ความไว้วางใจในความเชี่ยวชาญของครู 2) จัดโครงสร้างและระบบในโรงเรียนเพื่อช่วยให้ครูทำงานได้ดีที่สุด 3) สนับสนุนทรัพยากรในการทำงานและพัฒนาทีมงาน 4) สนับสนุนให้ครูมีอิสระทางวิชาการและคิดค้นนวัตกรรมในการทำงาน 5) จัดรูปแบบความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้ครูมีส่วนร่วม 6) ลดพฤติกรรมทางลบ และขจัดความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่าง ๆ 7) สร้างค่านิยมในการทำงานที่ดีและให้รางวัล 8) ให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการแก้ปัญหา และ 9) ให้ครูแสดงบทบาทและมีภาวะผู้นำ

ชอร์ท, และไรน์ฮาร์ท (Short, & Rinehart, 1992, pp.951-960) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู 6 ด้าน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (decision making) 2) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (professional growth) 3) สถานภาพ (status) 4) การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) 5) ความเป็นอิสระ (autonomy) และ 6) ผลกระทบ (impact)

เคลคเกอร์, และโลดแมน (Klecker, & Loadman, 1998, para.48) กล่าวว่าไว้ว่า ผลการศึกษากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ดำเนินการในโรงเรียนระดับประถมศึกษาของรัฐ โอไฮโอ สหรัฐอเมริกา โดยเสนอว่ามิติการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามทฤษฎีนั้นมี 6 มิติ ดังนี้

- 1) ความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเกิดจากการที่โรงเรียนให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ มีโอกาสที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถขยายความรู้และทักษะต่าง ๆ ไปพร้อม ๆ กับวิธีการทำงานในโรงเรียน
- 2) การรับรู้ความสามารถของตนเอง เกิดจากการที่ครูรับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถในการช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยนักเรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น
- 3) สถานภาพในการทำงานเกิดจากการที่ครูได้รับความเคารพนับถือในบทบาทครู การยกย่องยอมรับจากเพื่อนครู และความไว้วางใจในความรู้ ความเชี่ยวชาญจากโรงเรียน
- 4) ผลกระทบจากงาน เกิดจากการที่ครูรับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากข้อมูลย้อนกลับ และรู้สึกว่าคุณค่า ทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตการทำงานในโรงเรียน
- 5) การตัดสินใจ เกิดจากการที่ครูมีโอกาสตัดสินใจในงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณ การคัดเลือกครู การกำหนดตารางสอน การใช้หลักสูตรของโรงเรียน และอื่น ๆ และ
- 6) อิสระในการทำงาน เกิดจากการที่ครูมีอิสระในการตัดสินใจและสามารถควบคุมวิถีชีวิตการทำงานของตนเองในการจัดตารางสอน การใช้หลักสูตร หนังสือเรียน รวมทั้งวางแผนการสอน และเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นหน้าที่ของครู

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการให้พลังอำนาจและปลุกฝังทักษะภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีอิสระในการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในโรงเรียน สนับสนุนทรัพยากรในการทำงานและพัฒนาทีมงาน ปลุกฝังภาวะผู้นำและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จัดโครงสร้างและพัฒนาระบบการทำงานในโรงเรียน ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในโรงเรียน ด้านบุคคล ด้านโรงเรียน และด้านการปรับโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการแก้ปัญหา เพื่อขจัดความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่าง ๆ

### 3. ด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร

#### 3.1 ความหมายของการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร

ทินลัคน์ บัวทอง (2561, หน้า 20) กล่าวว่าไว้ว่า ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง สิ่งที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นบุคคล ระยะเวลา งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก สิ่งของหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการศึกษา หรือ สนับสนุนการจัดการศึกษา จำแนกทรัพยากรทางการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ทรัพยากรทางการศึกษาของครอบครัว และทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

สุภาภรณ์ บัวจันทร์ (2561, หน้า 25) กล่าวว่าไว้ว่า ทรัพยากร หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวกลางอาจอยู่ในรูปของคน วัสดุ เงิน หรืออื่น ๆ ที่จะเป็นเครื่องช่วยในการดำเนินงานขององค์กรสำเร็จได้

อารีรัตน์ สนวนหลวง (2561, หน้า 16) กล่าวว่าไว้ว่า ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวกับการบริหารการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของสถานศึกษา

กุลนภา เถระวรรณ (2562, หน้า 11) กล่าวว่าไว้ว่า ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อาคาร สถานที่ และข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีรวมทั้งการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

นิรุทธิ์ วงคำชัย (2563, หน้า 22) กล่าวว่าไว้ว่า ปัจจัยที่นำเข้ามาใช้ในการจัดการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรที่เป็นเงิน และทรัพยากรที่มีใช้เป็นตัวเงิน ได้แก่ บุคคล ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ระบบบริหารจัดการ และการผสมผสานองค์ประกอบในการใช้ปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

กูด (Good, 1973, p.496) กล่าวว่าไว้ว่า ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง สถาบันองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีบุคคลซึ่งมีความสามารถในท้องถิ่นวัตถุต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อนักเรียนโดยตรง หรือโดยอ้อม

โคห์น, และเกสเค (Cohn, & Geske, 1990, p.160) กล่าวว่าไว้ว่า ลักษณะของการจัดการทรัพยากรจะสามารถแบ่งได้เป็น ทรัพยากรสามารถจัดการได้ (manipulable input) และทรัพยากรที่ไม่สามารถจัดการได้ (non-manipulable input)

มั่ง (Monk, 1990, p.352) กล่าวว่าไว้ว่า ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตทางการศึกษา ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรที่ได้มาโดยการจ้าง (hired resources) ปัจจัยที่เป็นแรงงาน เช่น ครู ผู้ช่วยครู ผู้บริหาร เป็นต้น 2) ทรัพยากรที่ได้มาโดยการซื้อ (purchased resources) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ หนังสือเรียนและคอมพิวเตอร์ และอาคารสถานที่ เป็นต้น ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่ากระบวนการผลิตทางการศึกษาทั่วโลก พึ่งพาทรัพยากรที่ได้มาจากการจ้างมากกว่าทรัพยากรที่ได้มาโดยการซื้อจะเห็นได้จากการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายทั้งหมดไปกับทรัพยากร

โจเซฟ ลาธาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะใช้ข้อมูล ซึ่งรวมถึงการประเมินที่เป็นมาตรฐานและอิงตามโรงเรียนเพื่อผลักดันการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผ่านการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมโอกาสที่เท่าเทียมกันและการตอบสนองทางวัฒนธรรมสำหรับนักเรียนทุกคน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ มาพัฒนาเพื่อเกิดประโยชน์แก่นักเรียน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ข้อมูลสารสนเทศและทรัพยากรเข้ามาช่วยในการจัดการศึกษา เพื่อเป็น ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางแผนบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ผ่านกระบวนการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน ขั้นตอน การปฏิบัติที่เป็นระบบชัดเจน ส่งผลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### 3.2 ความสำคัญของการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 3) กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษา เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาการจ้ดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ ระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

อารีรัตน์ สนวนหลวง (2561, หน้า 25) กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรทางการศึกษา มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาตามโครงสร้างการปฏิรูปการศึกษา เป็นการช่วยส่งเสริมให้ การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไปอย่างมีคุณภาพ และเป็นตัวกลาง หรือตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจของสถานศึกษาไปได้ด้วยดี ทำให้สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนหรือพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และได้ผลตามความมุ่งหมาย ของการจัดการศึกษา

กุลนภา เถระวรรณ (2562, หน้า 14) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของทรัพยากร ทางการศึกษา คือ เป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานสำเร็จเป็นตัวกลางหรือเป็นตัวกระตุ้น ที่ทำให้ กิจกรรมขององค์กร หรือหน่วยงานทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพประสบผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สุชาดา บรรณกิจ (2563, หน้า 61) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหาร ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นตัวกระตุ้นให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

กณวรรณ ลาชุมเหล็ก (2564, หน้า 20) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของทรัพยากร ทางการศึกษาเป็นการบริหารทั่วไปอย่างมีคุณภาพ และเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารในเชิงที่มีระบบ ในการดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจของสถานศึกษาเป็นไปได้อย่างดี ทำให้สถานศึกษามีการจัดการเรียน การสอนหรือพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และได้ผลตามมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

เบนเดอร์ (Bender, 1983, p.6) กล่าวไว้ว่า การดำเนินงานหรือประกอบภารกิจ ขององค์กรนั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ ภารกิจขององค์กร ทรัพยากร และคน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ประกอบนั้น ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรเป็นตัวกลางสำคัญที่ทำให้กิจกรรมหรือ

ภารกิจขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือสำเร็จได้ ทรัพยากรจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินกิจกรรมทุก ๆ ด้านขององค์กร หากองค์กรใดมีทรัพยากรเพียงพอและเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ รวมถึงมีการบริหารจัดการที่ดียิ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีอย่างมีคุณภาพ ดังนั้น ทรัพยากรจึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

แฮริส (Harris, 1989, p.19) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการในการสร้างบูรณาการแห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

ฮอย, และมิเกล (Hoy, & Miskel, 1999, p.170) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาเป็นการบริหารทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้งสามกลุ่มเห็นด้วยและดำเนินตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

โจเซฟ ลาทัน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล จะพยายามดึงเอาข้อมูล สถิติและหลักฐานมาใช้ให้มากที่สุด โดยเรียนรู้ที่จะถามคำถามที่เป็นประโยชน์ของข้อมูล เพื่อแสดงข้อมูลในรูปแบบที่น่าสนใจ และใช้เพื่อส่งเสริมในการแก้ปัญหาด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาและใช้ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา เป็นการช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนหรือพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และได้ผลตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

### 3.3 องค์ประกอบของการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 1-21) กล่าวว่าไว้ว่า การระดมทรัพยากร เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินี้ หมวด 1 มาตรา 9(5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา หมวด 7 มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ความรู้ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าว มาใช้เพื่อเกิดประโยชน์ทางการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา หมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการจัดการศึกษา มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากร และการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินจากทั้งของรัฐ

ปुरुตา ลำถึง (2558, หน้า 31) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง การนำปัจจัยสำคัญในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) คน 2) เงิน



3) วัสดุสิ่งของ 4) วิธีการ 5) เครื่องจักร และ 6) ตลาด เพื่อให้การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุมและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนมากที่สุด

พิสิษฐ ภู่ออด (2559, หน้า 19) กล่าวไว้ว่า ประเภทของทรัพยากรทางการศึกษานั้นจะเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการศึกษาสถานศึกษา ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) บุคคล 2) วัสดุ อุปกรณ์ สื่อสิ่งพิมพ์ แหล่งเรียนรู้ อาคารสถานที่ และ 3) งบประมาณหรือเงิน

หวน พินธุพันธ์ (2560, หน้า 7) กล่าวไว้ว่า ประเภทของทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักรกล (Machine) เรียกว่า “6 Ms” และในปัจจุบันทรัพยากรทางการศึกษาครอบคลุมไปถึงด้านต่าง ๆ หลากหลายมากขึ้น อาทิ บุคลากรทางการศึกษา งบประมาณทางการศึกษา ทรัพยากรในห้องเรียน สื่อทางการศึกษา อาคาร สถานที่ และเวลา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562, หน้า 15) กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการ คือ “4Ms” ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการลงทุนในทรัพยากรเพื่อการศึกษาของโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ

แบนเนอร์ (Bender, 1983, pp.6-7) กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรเพื่อการดำเนินกิจกรรมทางด้านเศรษฐกิจออกเป็น 4 ประเภทด้วยกัน คือ 1) ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกระดับ 2) ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วย ที่ดิน (land) เครื่องอำนวยความสะดวก (facilities) เครื่องมือ (equipment) วัสดุและ/หรือพลังงาน (materials and/ energy) 3) ทรัพยากรการเงิน ได้แก่ เงินและสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่สามารถใช้แทนเงินได้ และ 4) ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วย ข้อมูล (data) ความรู้ (knowledge) โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือชุดคำสั่ง (software) และอุปกรณ์ (hardware)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการดำเนินการทรัพยากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 1) บุคลากร 2) งบประมาณ 3) วัสดุและอุปกรณ์ 4) วิธีการ 5) ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สามารถนำทรัพยากรทางการศึกษาไปใช้ในการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนหรือพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และเกิดประโยชน์ทางการศึกษาสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

#### 4. ด้านการมีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน

##### 4.1 ความหมายของการมีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน

กรรณิกา เรตมอนด์ (2559, หน้า 10) กล่าวว่าไว้ว่า การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกมาถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจน โดยการสื่อสารโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานสามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปร สังเกตได้จากการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์การสร้างแรงบันดาลใจ

ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว (2559, หน้า 18) กล่าวว่าไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจึงมีความสำคัญยิ่ง ในการบริหารองค์กรและสถานศึกษา เพื่อผลักดันให้องค์กรหรือสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงควรจะต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์กรและในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เอง รู้จักสร้างภาพอนาคตที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาของตน และมุ่งมั่นผลักดันทุกวิถีทางที่จะให้ภาพอนาคตตามวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง เพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารการศึกษา

สกล ความบุศย์ (2559, หน้า 51) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติงานโดยให้ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความหลากหลายในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และยอมรับแนวคิด/นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้พัฒนางาน

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, บทคัดย่อ) กล่าวว่าไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ (vision) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

บุษยมาส ผาติ (2563, หน้า 23) กล่าวว่าไว้ว่า ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายได้อย่างเหมาะสม วัตถุประสงค์ การรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอก และภายในองค์กร รู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา การตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เบนนิส (Bennis, 2002, p.5) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสติปัญญา เฉลียวฉลาด ท่านมีคำคมประจำตัวว่า หัวใจที่สำคัญในการสร้างทักษะความเป็นผู้นำ คือ การมีความไว้วางใจทีมงาน การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น จะต้องรักษาภาพพจน์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

แบส, และริกจิโอ (Bass, & Riggio, 2006, p.6) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม และผู้นำจะต้องแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้มีความคิดสร้างสรรค์รวมถึงผู้นำต้องมีบทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การ และวิธีปฏิบัติการมีการติดต่อวิสัยทัศน์ และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน

กลิคแมน (Glickman, 2007, p.47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ทักษะการกำหนดเป้าหมาย หรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสมรรถภาพในการสร้างมโนคติ และการถ่ายทอดความต้องการให้เกิดมโนคตินั้นอย่างเหมาะสม โดยการชักจูงให้บุคคลอื่นพิจารณาเป้าหมายและร่วมกิจกรรมด้วยความกระตือรือร้นจนทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายนั้นถูกกำหนดและควบคุมจนกลายเป็นการตั้งมั่น การพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถพิจารณาได้ตามขบวนการต่อไปนี้คือการกำหนดมโนทัศน์ที่เป็นรูปธรรม การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การกำหนดกลยุทธ์สำหรับเอาชนะอุปสรรคและการวิเคราะห์การทำงานเพื่อให้เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เป็นผลสำเร็จ

ฮัทช (Hatch, 2009, pp.16–21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสภาวะการณ์ในอนาคต ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์การโดยการเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบให้กับผู้ตามได้ร่วมตัดสินใจ ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้นิเทศให้คำปรึกษาและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาคุณภาพของผลผลิต และการบริการรวมถึง การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ

แม็กซีน (Maxine, 2015, para.2) และจอร์จ เคิร์ทรูส (George Couros, 2010, para.2) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ (visionary) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่นาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพร่วมกัน

โจเซฟ ลาธาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายในการทำงาน สามารถรวมทีมเข้าด้วยกันและวางแผนที่จะช่วยให้โรงเรียนไปถึงเป้าหมาย ผู้นำสามารถแสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน วิสัยทัศน์เป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สำคัญที่ผู้นำสามารถมีได้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ให้แรงผลักดันและทิศทาง ไม่ใช่แค่สำหรับหัวหน้าทีมแต่สำหรับสมาชิกทุกคนในทีมแน่นอน ในการที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำตามวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามแผน ผู้นำจะต้องจับคู่วิสัยทัศน์กับความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า วิสัยทัศน์และความหลงใหลจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้กับครูและบุคลากร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์และแผน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม มองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน โดยให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน การปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.2 ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน

รอยรินทร์ เพียรพิทักษ์ (2559, หน้า 39) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญในการชี้ทิศทาง เพื่อให้มีเป้าหมายในการทำงาน เกิดความรัก ความผูกพัน ความเพียรพยายาม ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างเต็มใจ เสียสละ มุ่งมั่นค้นหาความสำเร็จสู่เป้าหมาย เพื่อความเจริญก้าวหน้า และความเป็นเลิศขององค์กร

ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว (2559, หน้า 20) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจึงมีความสำคัญ ในการบริหารองค์กรและสถานศึกษา เพื่อผลักดันให้องค์กรหรือสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงควรจะต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติงานองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์กร และในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เอง รู้จักสร้างภาพอนาคตที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของ สถานศึกษาของตน และมุ่งมั่นผลักดันทุกวิถีทางที่จะให้ภาพอนาคตตามวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง เพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารการศึกษา

มาลัยพร สาวิลัย (2563, หน้า 15) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารหรือผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ ต้องรู้จักสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรหรือสถานศึกษาในอนาคต สามารถมองคนเป็นใช้คนเป็น รู้จักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเกิดความสามัคคี นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังเป็นส่วนที่ช่วย

กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานที่จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารการศึกษาอีกทางหนึ่งด้วย

กระทรวงศึกษาธิการ (2558, หน้า 4) กล่าวไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์มีความสำคัญ ดังนี้ 1) นำมาซึ่งทิศทาง เป็นกรอบให้แก่ผู้บริหารดำเนินการทุกอย่างในองค์กรอย่างประสานสอดคล้องเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้อง ตรงเป้าหมาย 2) สามารถวางแผนชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนด มีแผนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ว่าต้องทำอะไรบ้าง 3) ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทีมงานจึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ และ 4) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะเป็นบุคคลผู้บรรลุทุกความฝันแห่งความสำเร็จในอนาคตแปรเปลี่ยนเป็นภาระใจและพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2558, หน้า 28) กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญ ดังนี้ 1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานโดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจน 2) ช่วยให้สมาชิกทุกคนได้รู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายและรู้ว่าทำอะไร (what) ทำไมต้องทำ (why) ทำอย่างไร (how) และทำเมื่อใด (when) 3) ช่วยกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรทุกคนเกิดความรู้สึกว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมีความน่าสนใจ เกิดความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำทหาย เกิดความหมาย ในชีวิตการทำงาน มีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภาคภูมิใจ และทุ่มเทเพื่องานคุณภาพที่ปฏิบัติ และ 4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กรและสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรมีคุณภาพและสังคมก้าวหน้า มีความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน

คอตเตอร์ (Kotter, 1996, p.72) กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้วยเหตุผล คือ 1) ทำให้มองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ชัดเจนว่าจะมีทิศทางไปอย่างไรเป็นเส้นทางเดียวหรือหลายเส้นทาง 2) กระตุ้นให้บุคคลได้ปฏิบัติมิได้ตรงตามทิศทางขององค์กร แม้ว่าในระยะแรก ๆ อาจยุ่งยากบ้าง 3) ช่วยให้เกิดการประสานงานการปฏิบัติงานของคนในองค์กรจำนวนมากในแนวทางที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

คาร์ลเวลล, และสปิงค์ (Caldwell, & Spinks, 1998, p.175) กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น และสามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่นโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงานในแต่ละวันขององค์กรได้

ดาฟท์ (Daft, 2015, p.351) กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์เป็นจุดเริ่มต้นการคิดและการวางแผนด้านต่าง ๆ ขององค์กร เป็นเป้าหมาย-ภาพในจินตนาการหรืออุดมคติของเส้นทางในอดีต ที่ชี้แนะให้องค์กรเดินทางไปสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความสอดคล้องกับทรัพยากรขององค์กรจะมีผลต่อผู้ตาม คือ ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติให้บรรลุผล

โจเซฟ ลาธาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะให้วิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจนสำหรับโรงเรียน ผู้นำจัดลำดับความสำคัญและมุ่งเน้นความสนใจของ

เจ้าหน้าที่ในสิ่งที่สำคัญและไม่ปล่อยให้หันเหความสนใจและหลงทางไปกับความคิดริเริ่มที่จะส่งผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่องานของนักเรียน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์และแผน หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารองค์กรและสถานศึกษา ทำให้มองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อผลักดันให้องค์กรหรือสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพราะวิสัยทัศน์ยังเป็นส่วนที่ช่วยกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานที่จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารการศึกษา

### 4.3 องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน

วันทนา เมืองจันทร์ (2554, หน้า 19) กล่าวว่า กำหนดและแบ่งประเภทของวิสัยทัศน์ได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ของบุคคล (personal vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนา การกำหนด ตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรของมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์กร ดังนั้นจึงเป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ บ่งชี้ เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ ได้ 2) วิสัยทัศน์ขององค์กร (organization vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งแสดงภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ วิสัยทัศน์ขององค์กรในปัจจุบันในภาพรวม 3) วิสัยทัศน์กลยุทธ์ (strategic vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่ระดับการปฏิบัติ นั่น คือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบันกับความเป็นไปได้ในอนาคต 4) วิสัยทัศน์อนาคต (future vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์กรภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต กล่าวคือ วิสัยทัศน์อนาคตเป็นการสร้างภาพว่าองค์กรในอนาคตควรจะเป็นเช่นไร

วรณูช แสงนิมมวล (2554, หน้า 21) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision) หมายถึง วิสัยทัศน์เฉพาะตนของปัจเจกบุคคลที่มีต่อตนเอง ต่อสังคม ต่อประเทศชาติหรือต่อโลก 2) วิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) หมายถึง วิสัยทัศน์ที่มุ่งประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก เป็นการกำหนดความก้าวหน้าขององค์กรว่าควรอยู่ในระดับใดและวางแผนกลยุทธ์ ต้องมีเทคนิคการบริหารงานเป็นหลัก รูปแบบต้องชัดเจนและตรวจสอบได้ต้องปรับให้เข้ากับโลกยุคข้อมูลข่าวสาร มีความเป็นสากล การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรต้องระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนเพื่อความเข้าใจร่วมกัน

นานัส (Nanus, 1992, p.156) กล่าวว่า องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ไว้ 4 ประการ คือ 1) เป้าหมายรวม (shared purpose) เป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรและทีมงานร่วมกัน โดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน 2) เพิ่มอำนาจให้บุคคล (empowered

people) ให้มีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (appropriate organizational change) ปรับการบริหารองค์การให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการออกแบบองค์กรใหม่ให้สอดคล้องต่อภารกิจและวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา และ 4) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) มีการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตลอดเวลา มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลาความคิดเชิงกลยุทธ์จะมุ่งไปสู่การบริหาร เพื่อบริการลูกค้าการบริหาร เพื่อการแข่งขันและการบริหารเพื่อประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศผู้นำองค์กรจะต้องมีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา

วิลมอร์ (Wilmore, 2002, p.20) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการของวิสัยทัศน์ว่ามี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะบอกถึงสภาพปัจจุบันของสภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นทุกสิ่งในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ โรงเรียนต้องสื่อสารให้ทุกคนทราบทั้งผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชนและคนอื่น ๆ ทั้งเกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เขาทราบว่าเราคือใคร มีภารกิจอะไรและมีจุดมุ่งหมายอย่างไร รวมทั้งบอกถึงแผนงานที่ได้กำหนดไว้ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่จะให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง เป็นขั้นของการนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติ กำหนดเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ 4) รับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินตามแผน หรือปฏิบัติตามกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์

แซคคาโร, และแบงก์ (Zaccaro, & Banks, 2004, p.367) กล่าวว่าไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์

ดูบริน (Dubrin, 2006, p.364) กล่าวว่าไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเตรียม และใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะได้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย โดยเสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์ห้องค์การ กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหาและโอกาสที่เอื้ออำนวย ประเมิน และตัดสินใจเลือก ทั้งนี้โดยใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช่เพียงสร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่จะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ คนอื่นรับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยการสื่อสารภาพที่คิดขยาย หรือขยายความคิด แนวคิดของตนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เข้าใจ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์

เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวิธีการแปลงวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่นโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการและกิจกรรมของสถานศึกษาให้เกิดขึ้นจริงในอนาคต

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์และแผน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์และแผน ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเตรียม และใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์ห้องค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคคลอื่น รับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการ นำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรต้องดำเนินตามแผน หรือ ปฏิบัติกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์

## 5. ด้านการสร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน

### 5.1 ความหมายของการสร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน

ถนอมพร เลหาจรัสแสง (2556, ย่อหน้า 8) กล่าวไว้ว่า C-Collaboration หมายถึง การที่ผู้สอนมีความสามารถในการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้สอนจะต้องมีทักษะในบทบาทของการเป็นโค้ช หรือ ที่ปรึกษาที่ดีในการเรียนรู้ (ส่วนใหญ่จะอยู่ใน ลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง) ของผู้เรียน รวมทั้งการเป็นผู้เรียนเองในบางครั้ง ทักษะสำคัญของการเป็นโค้ชหรือที่ปรึกษาที่ดีนั้น ได้แก่ การสร้างฐานการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนเป็นระยะอย่างเหมาะสม อำนวยให้ผู้เรียนเกิดฐานการเรียนรู้ที่จะต่อยอด การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมขึ้นได้ ทั้งนี้การเรียนรู้จะ เกิดขึ้นในผู้เรียนได้อย่างจำกัดหากปราศจาก ซึ่งฐานการเรียนรู้ที่เหมาะสมผู้สอน

พัชราภรณ์ โปธิสัย (2558, หน้า 32) กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ความว่า เป็นลักษณะหรือสภาพที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุกด้าน เป็นสิ่งที่มี อยู่โดยรอบ ทั้งที่มีอยู่ตามธรรมชาติหรือสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ต่อลักษณะต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งอาคารสถานที่ การบริหารบรรยากาศทางการเรียน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียนและ ผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลและผลกระทบต่อการเรียนการสอนทั้งทางตรงและทางอ้อม

วนิดา ปุณปิิตตา (2561, หน้า 45) กล่าวไว้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม การเรียนรู้ไว้ความว่า เป็นสิ่งรอบ ๆ ตัว ที่มีผลต่อการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยที่มนุษย์สามารถที่จะนำเอาหลักการแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของ การเรียนรู้ในระดับหรือ ประเภทนั้น ๆ

วิชานา อับดุลเลาะ, วุฒิชัย เนียมเทศ (2563, หน้า 231) กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ จึงหมายถึง สิ่งแวดล้อม รอบตัวทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ทั้งที่มีอยู่ตาม



ธรรมชาติหรือเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น ทั้งอาคาร สถานที่ ตลอดจนบรรยากาศทางการเรียนรู้ ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลต่อผู้เรียนที่ได้เรียนรู้นั่นเอง

วลิดา อุ่นเรือน (2564, หน้า 128) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นวิธีการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนร่วมมือกันในกระบวนการกลุ่ม เพื่อศึกษาสิ่งที่สนใจเหมือนหรือคล้ายกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นการให้ผู้เรียนมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล มุ่งเน้นให้ได้สาระเนื้อหา และชิ้นงานที่มีคุณภาพ โดยต้องใช้ความสามารถของผู้เรียนในกลุ่มร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จ

คูบริน (Dubrin, 1998, p.225) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างความร่วมมือ หมายถึง การสนับสนุนสมาชิกในทีมงานให้ปฏิบัติต่อกันเหมือนเป็นลูกค้าซึ่งกันและกัน เพื่อให้สมาชิกเกิดความร่วมมือในการทำงาน มีการสื่อสารเกี่ยวกับบรรทัดฐานของทีมโดยเน้นการใช้คำหรือวลีเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เช่น ใช้คำว่า “เพื่อนร่วมทีม” เป็นประจำ และไม่ควรถูกใช้ คำว่า “ลูกน้อง” หรือ “พนักงาน”

โรเบิร์ต, และมิเชล (Robert, & Michael, 2003, p.4) กล่าวว่า ความร่วมมือเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้องค์การต่าง ๆ เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาที่ศักยภาพขององค์การหนึ่งองค์การใด เพียงองค์การเดียว จะสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ หรือถ้าสามารถที่จะทำได้ก็อาจจะประสบความสำเร็จได้ยาก นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือยังหมายรวมถึงการค้นหาหรือคิดค้นทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีอยู่ เช่น องค์ความรู้ เวลา งบประมาณและการแข่งขัน เป็นต้น

แม็กซีน (Maxine, 2015, para.2) และจอร์จ เค้าท์รูส (George Couros, 2010, para.2) กล่าวว่า การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (collaboration and connection) ผู้บริหารต้องแสวงหาแบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น

ฟิลลิป (Phillips, 2019, p.225) กล่าวว่า ความร่วมมือในการทำงานเป็นการระดมกำลังของบุคลากร การสื่อสารที่ชัดเจนและการสร้างความมั่นใจ เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายและความรับผิดชอบที่เห็นพ้องต้องกัน

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบรวมช่วยให้นักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึงทางเลือกการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพช่วยให้บรรลุเป้าหมายทางการเรียน ผู้นำควรให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยให้นักเรียนทุกคน การเรียนรู้แบบเรียนรวมเชื่อว่าทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างคณะครูและนักเรียน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การสร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิสัมพันธ์ทำให้บุคลากรในทีมงานร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการทำข้อตกลงร่วมกัน การวางแผน การตัดสินใจร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

## 5.2 ความสำคัญของความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน

วชรพร วัชรพงศ์ชัย (2556, ย่อหน้า 2) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือ (collaborative learning) เป็นการมุ่งกระบวนการทำงานด้วยกันเป็นกลุ่มคำที่นิยมใช้กันในประเทศอังกฤษ ที่ครูอังกฤษช่วยให้นักเรียนทำกิจกรรมตามบทบาทให้ละเอียดและเข้าใจง่ายมากขึ้น โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มนักเรียนเอง ทั้งนี้การเรียนรู้ร่วมกันมักจะมองในประเด็นที่ได้ให้สาระเนื้อหาในทางคุณภาพ มีการวิเคราะห์วิพากษ์พูดคุยกันในกลุ่ม และมีการตอบสนองกันโดยตรง จึงเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ การเรียนรู้ร่วมกันนั้นจะเน้นที่ธรรมชาติของการเรียนรู้ของกลุ่มคนและเป็นกลุ่มคำที่นิยมใช้กันในระหว่างคนอเมริกากันว่า มีแนวโน้มการใช้ในประเด็นที่ได้ให้สาระเนื้อหาเชิงปริมาณมากกว่า โดยเชื่อว่าการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดความสำเร็จผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เป็นเกรดเฉลี่ยหรือจำนวนผลผลิตที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น และจะแตกต่างจากวิธีการเรียนรู้แบบเดิมที่ผู้เรียนหรือสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเรียนรู้อย่างแข่งขันเพื่อความเป็นหนึ่ง

ภัทรวรรณ นิลแก้วบวรวิชญ์ (2559, หน้า 24) กล่าวไว้ว่า ความร่วมมือมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จเป็นสิ่งที่สามารถประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระหว่างบุคคล ครอบครัวและเพื่อนบ้าน การสร้างความร่วมมืออาจมีทั้งในระดับหุ้นส่วนแบบไม่เป็นทางการ ไปจนถึงระดับการวางแผนสร้างความสัมพันธ์เชิงความร่วมมืออย่างจริงจังจึงเป็นแบบแผน

สุนันทา พลโภชน (2561, หน้า 10) กล่าวไว้ว่า ความร่วมมือทำให้เกิดการเชื่อมโยงและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน บุคลากรมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาตนเองและองค์ความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม

ขจรวรรณ ภู่อจรร (2564, หน้า 21) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของความร่วมมือทำให้เกิดการเชื่อมโยง และใช้ทรัพยากรร่วมกัน บุคลากรมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาตนเองและองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม

เทนนิสัน (Tennyson, 2005, p.23) กล่าวไว้ว่า ความร่วมมือยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ดังนี้ 1) การขยายวงกว้างของผลกระทบ (greater impact) เกิดการขยายวงกว้างขึ้นในการเพิ่มผลประโยชน์ต่อประชาชน ธุรกิจ หรือชุมชน การเข้าถึงประชาชน

ด้วยโอกาสได้มากขึ้น 2) แหล่งทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น (more resources) คือ หาทุนจากกลุ่มสาธารณชนที่มีนโยบายสอดคล้องกัน ร่วมมือกันดำเนินโครงการและเกิดมีอำนาจต่อรอง 3) มีวิธีใหม่และดีกว่า (new and better ways) มีนวัตกรรม วิธีการใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เกิดมุมมองและความท้าทายการเข้าถึงโอกาส และความต้องการความร่วมมือ 4) การกระจายความเสี่ยง (spread risks) จากการมีวิสัยทัศน์ การระดมทรัพยากร และความแข็งแกร่งร่วมกันของหน่วยงาน และ 5) การลดหรือการร่วมกันลงทุน (reduce/share costs) มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวไว้ว่า บทบาทที่สำคัญที่สุดในโรงเรียนแบบเรียนรวมที่ประสบความสำเร็จคือ บทบาทของผู้นำ เครือข่ายโรงเรียนรวมเน้นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบริการ หรือกำหนดหลักสูตรใหม่ ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงระบบและเป็นผู้ นำ เพื่อรับทัศนคติใหม่และแนวปฏิบัติใหม่

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ มีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จะทำให้เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นพัฒนานวัตกรรม

### 5.3 องค์ประกอบของความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน

ประวีณา โภควณิช (2559, หน้า 13) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาว่า ประกอบไปด้วยการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม ทั้งบริเวณสถานศึกษา อาคารเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ทั้งที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้ในสถานศึกษา และการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ที่เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการอยู่และปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา

กิตติยา โภธิสาเกตู, และรัชชัย จิตรนันท์ (2561, หน้า 54-62) กล่าวไว้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาไว้ว่า มี 2 องค์ประกอบ คือ ด้านกายภาพ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ สภาพภายนอกห้องเรียนและสภาพภายในห้องเรียน และองค์ประกอบด้านสัมพันธภาพ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และความสัมพันธ์ครูกับนักเรียน

วีชานา อับดุลเลาะ, และวุฒิชัย เนียมเทศ (2563, หน้า 232) กล่าวว่า “สภาพแวดล้อมการเรียนรู้” แบ่งได้เป็น 2 องค์ประกอบด้วยกัน นั่นคือ องค์ประกอบทางด้านกายภาพ เช่น สภาพแวดล้อมทั้งภายในห้องเรียน ตลอดจนนอกห้องเรียน และองค์ประกอบทางด้านจิตวิทยา ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกรักของผู้เรียน ทั้งกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และความสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน

สิวราช อินตะวิชัย (2563, หน้า 13) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ หมายถึง สภาพาส่งต่าง ๆ ที่มีอยู่รอบตัวทั้งที่เป็นรูปธรรมหรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น อาคาร สถานที่ ห้องเรียน วัสดุ อุปกรณ์สื่อต่าง ๆ เป็นต้น และสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น ต้นไม้ ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ เป็นต้น ส่วนสภาพที่เป็นนามธรรมหรือสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา ทั้งในระดับห้องเรียน คือ บรรยากาศใน ชั้นเรียน ความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคล และในระดับสังคมเชิงวัฒนธรรม ได้แก่ คุณค่าที่ยึดถือ ความรู้ความคิด เจตคติ ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน พฤติกรรมของครูผู้สอนและผู้เรียนจะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น สภาพแวดล้อมการเรียนรู้เป็นหลักวิธีการหรือกระบวนการในการจัดสภาพแวดล้อม และการสร้างบรรยากาศในด้านต่าง ๆ ที่ส่งเสริมกระบวนการทางความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการสนับสนุนการเรียนรู้

ชลธิชา การถาง (2560, หน้า 36) กล่าวว่า ความร่วมมือประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านหลักการความร่วมมือ ด้านโครงสร้างและกลไกความร่วมมือ ด้านทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนความร่วมมือ ด้านกระบวนการดำเนินการความร่วมมือ และด้านการประเมินผลการดำเนินการความร่วมมือ

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2561, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงานประกอบด้วย 1) เป้าหมาย คือ องค์กรนั้นควรมีเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายองค์กรที่มีความสอดคล้องกัน 2) บทบาทของผู้นำและผู้ตาม หมายถึง ผู้นำขององค์กรต้องเก่งและมีความสามารถในการบริหารเพราะการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลาย 3) กระบวนการทำงาน คือ ขั้นตอนในการดำเนินงาน หากการทำงานมีกระบวนการทำงานที่ดีเป็นระบบจะส่งผลให้องค์กรสามารถประหยัดเวลาและทรัพยากร 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรในทีม ต้องอาศัยการสื่อสารและไม่สามารถทำงานได้เพียงลำพัง และ 5) การสร้างเสริมกำลังใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงในการทำงาน เช่น ชื่อเสียง เงินทอง เกียรติยศ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีสิ่งเหล่านี้เพื่อเสริมแรงให้บุคลากร

เวลซ์, และโทลเบิร์ต (Weltch, & Tulbert, 2000, pp.366-376) กล่าวว่า องค์ประกอบของความร่วมมือมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอมเพื่อให้เกิดการเคารพความคิดใหม่ และการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสารที่ประกอบด้วย การฟังและการเสนอความคิด

ความรู้สึก 3) การแก้ปัญหาที่มีการระบุความต้องการความจำเป็นการระดมสมอง การปรับสิ่งที่ได้  
เพื่อใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการ และการประเมิน และ 4) การพัฒนาแผนปฏิบัติการและ  
การประเมินการปฏิบัติการ

เขตพื้นที่การศึกษา (Mesa Public School, 2003, para.3) กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้  
ของความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การค้นคว้า และรวบรวมสารสนเทศ 2) การตรงต่อเวลา  
3) การปฏิบัติตามหน้าที่ 4) การมีส่วนร่วมในการประชุมกลุ่ม และ 5) การร่วมมือกับทีม

มหาวิทยาลัยซานดิเอโก้ (Sandiego State University's Collage of Education,  
2003, para.63) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความร่วมมือ ดังนี้ 1) การมีส่วนช่วยเหลือแบ่งปัน  
(contribution) 2) การรับผิดชอบ (taking responsibility) และ 3) การมองเห็นคุณค่าความเห็นของ  
ผู้อื่น (valuing other's viewpoint) โดยที่การช่วยเหลือแบ่งปันเป็นการค้นหาและรวบรวม  
สารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การตรงต่อเวลา ส่วนการรับผิดชอบเป็นการปฏิบัติตามบทบาท  
หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมในการประชุม ส่วนการมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่นเป็น  
การรับฟังความเห็นของสมาชิกคนอื่นการร่วมมือกับสมาชิกในทีม และการตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

เรดมอลล์ (Redmond, 2018, para.3) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความร่วมมือ  
ในการทำงาน ได้แก่ 1) แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงบันดาลใจให้สมาชิกในทีมทำงานได้อย่าง  
เต็มที่ และเป็นองค์ประกอบสำคัญในการร่วมมือ 2) การสื่อสารเป็นกระบวนการที่บุคคลต้องมีทักษะและ  
ความรับผิดชอบ 3) เข้าใจความหลากหลาย คือการเข้าใจความแตกต่างของประชากรที่หลากหลาย  
ทำให้องค์กรเกิดมุมมองที่กว้างขึ้น 4) การสนับสนุน คือ ทุกคนสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยบุคลากร  
สามารถแสดงความคิดเห็นในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ทำให้องค์กรมีแนวโน้มที่จะก้าวหน้า และ  
5) การแก้ปัญหา คือ บุคลากรทุกคนช่วยกันแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ซึ่งภายในองค์กรจะ  
มีความหลากหลายของทีม ทำให้มีแนวทางแก้ปัญหาในแนวทางที่แตกต่างกันมากยิ่งขึ้น สามารถช่วยให้  
องค์กรเดินหน้าต่อไปได้

เบนเนตต์, และเกตลิน (Bennett, & Gadlin, 2012, para.5) กล่าวไว้ว่า  
องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงานประกอบด้วย 1) การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนา  
ทีม หมายถึง สมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจพลวัตของการพัฒนาทีม เพื่อให้องค์กรสามารถ  
ดำเนินงานต่อไปได้ 2) ความไว้วางใจ หมายถึง บุคคลเข้ามาทำงานร่วมกันและทักษะความสามารถ  
ที่แตกต่างทำให้สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจในการทำงานของแต่ละคน และ 3) สร้างวิสัยทัศน์  
ร่วมกัน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม สมาชิกของทีมมีบทบาทในการพัฒนา  
เป้าหมาย โครงการ วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง สร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทและ  
ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อม การเรียนรู้แบบร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างบรรยากาศ ในด้านต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผน การตัดสินใจ ร่วมกัน มีกระบวนการทำงานที่ดี โดยบุคคลากรทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงาน สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

## 6. ด้านมีความรักต่อการทำงาน

### 6.1 ความหมายของมีความรักต่อการทำงาน

ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว (2551, หน้า 39) กล่าวว่าไว้ว่า ความรักในงาน (love of the work) หมายถึง การรับรู้ความรู้สึกรัก และผูกพันอย่างเหนียวแน่นกับงาน รับรู้ว่าตนมีพันธกิจ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของงานกระตือรือร้น ตีใจเปลितเปลิน ในการที่จะปฏิบัติงานและปรารถนาที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ รู้สึกสุขใจเมื่อได้ปฏิบัติงาน มีความภูมิใจที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบในงาน

ถนอมพร เลหาจรัสแสง (2556, หน้า 26) กล่าวว่าไว้ว่า caring ผู้สอนต้องมีมิติตา จิตต่อผู้เรียน ต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อ ใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้เรียนจะมีความสุข ในการเรียนรู้และจะเรียนรู้ได้ดีที่สุด

ฉัฐวิณี ฉายสุวรรณ (2564, หน้า 5) กล่าวว่าไว้ว่า ความรักในงาน หมายถึง การรับรู้ ความรู้สึกรักและผูกพันกับงานที่ทำรับรู้และเห็น คุณค่าในงานที่ทำมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ให้สำเร็จ มีความเปลितเปลินเมื่อได้ทำงานและ มีความภูมิใจในงานที่ทำปัจจุบัน

ปรีดาภรณ์ ศุทธิเวทิน (2564, หน้า 5) กล่าวว่าไว้ว่า ด้านความรักในงานเป็น การส่งเสริมความสุขในการทำงานด้านความรักในงาน โดยการรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันอย่าง แนนเหนียวกับงานรับรู้และเห็นคุณค่าในงานที่ทำมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ

คาร์ล, และสุตตัน (Karl, & Sutton, 2000, pp.429-442) กล่าวว่าไว้ว่า ความรัก ความใคร่ในทำงานกลับเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เนื่องจากความรักความใคร่ในทำงานนั้นได้ส่งผล กระทบเชิงลบ ทั้งในแง่ของการประเพณีผิดจริยธรรม และพฤติกรรมที่ไม่ชอบธรรมในที่ทำงาน

แมนเนียน (Manion, 2003, pp.652-655) กล่าวว่าไว้ว่า ความรักในงาน (love of the work) เป็นการรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันอย่างแนเหนียวกับงาน รับรู้ว่าตนมีพันธกิจ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของงาน กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกทางบวกที่ได้ปฏิบัติ มีความเปลितเปลิน สนุก เมื่อได้ปฏิบัติงาน ปรารถนาที่จะทำงาน รู้สึกเป็นสุขเมื่อได้ทำงาน ภูมิใจที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบในงาน

เอ็ดวาร์ด ไตเนอร์ (Edward Diener, 2007) กล่าวว่าไว้ว่า ความรักในการทำงาน (love of work) หมายถึง การรับรู้ได้ว่าตนเองมีความรักความผูกพันอย่างเหนียวแน่นกับงาน รู้รู้ว่าตนมีพันธกิจกับงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นองค์ประกอบของงาน กระตือรือร้น ตื่นเต้น ตีใจ เพลิดเพลินใจในการทำงานและปรารถนาที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความภาคภูมิใจที่ตนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวว่าไว้ว่า ความหลงใหลเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่คนต้องการประสบความสำเร็จและมีความสุขในหน้าที่การงาน ความหลงใหลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมักจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้บริหารที่กระตือรือร้นในการทำงานจะมีพลังที่สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นของครูเป็นอย่างมาก รวมถึงส่งผลต่อการเรียนการสอนของนักเรียนด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ด้านมีความรักต่อการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เห็นคุณค่าในงานที่ทำ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ รู้สึกมีความสุข สนุกกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเกิดความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ และปรารถนาที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

## 6.2 ความสำคัญของมีความรักต่อการทำงาน

กษมา ช่วยยิ้ม, นัจจรี เจริญสุข, และโสภณ เพ็ชรพวง (2563, หน้า 191) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า ความรักในงานที่จะก่อให้เกิดความสุขในการทำงานนั้น บุคลากรจะต้องมีความคิดว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าในการทำหน้าที่ที่รับผิดชอบ รักในอาชีพครู และคิดว่าเป็นอาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น รักในงานที่ปฏิบัติ

ประคัลภ์ ปันทพลังกูร (2564, ย่อหน้า 2) กล่าวว่าไว้ว่า performance expectation คนจะรักงานที่ตนเองทำได้นั้นต้องรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร ดังนั้นถ้าองค์กรสามารถทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าคาดหวังผลงานอะไรจากเขา และทำให้เขารู้ว่าองค์กรเราขาดเขาไม่ได้เพราะพนักงานคนนี้มีความสามารถที่จะทำให้องค์กรเจริญขึ้นไปอีก ดังนั้นสิ่งที่คุณค่าต้องส่งเสริมให้เกิดก็คือ การบอกถึงความคาดหวังทางด้านผลงานแก่พนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานรับทราบว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร เมื่อรู้ดังนี้แล้ว พนักงานจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และจะเกิดความหลงใหลในการทำงานมากขึ้น

กิบสัน, อิวานเซวิช, และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1982, p.80) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการจูงใจว่า บุคคลที่เขามาปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะของตัว เช่น การรับรู้ทัศนคติบุคลิกภาพ และการศึกษา เมื่อเขามาอยู่ในองค์กรจะมีตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์กร

ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ภาวะผู้นำ โครงสร้างการบริหาร การบังคับบัญชา ระดับของงานและความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม จะทำให้บุคคลอยู่ในภาวะขาดแคลนสิ่งที่ต้องการทั้งร่างกาย จิตใจและสังคม

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีพลังสามารถส่งผลต่อ ความพึงพอใจและสามารถเป็นแรงกระตุ้นของครูอย่างมาก รวมถึงส่งผลต่อการเรียนของนักเรียนด้วย ความรู้ทั้งหมดในโลกไม่สามารถสร้างผู้นำที่ดีที่สุดได้ ความเอาใจใส่ต่องานและผู้ร่วมงานต่างหากที่สร้างความแตกต่าง ผู้คนต้องการติดตามผู้นำที่กระตือรือร้น มีความพยายาม ใส่ใจในการทำงาน และรักในการทำงานด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญความรักต่อการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรักต่อการทำงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานออกมาได้อย่างเต็มศักยภาพ มีแรงกระตุ้นทั้งภายในและภายนอก มีความสุขรู้สึกภาคภูมิใจ และเห็นคุณค่าในการทำหน้าที่รับผิดชอบ

### 6.3 องค์ประกอบของมีความรักต่อการทำงาน

เอก ศิริโชคธรรมกุล (2561, หน้า 89) กล่าวไว้ว่า รักองค์กร ประกอบด้วย 1) สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร 2) มีความสามัคคี 3) ยอมรับกติกาการอยู่ร่วมกัน 4) สร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน การปลูกฝังในเรื่องความภูมิใจและความรักที่มีต่อองค์กรนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก สร้างบุคลากรที่มีความรัก ความสามัคคี ความเคารพ และความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดภายในองค์กร โดยเล็งเห็นว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จแก่องค์กร ทั้งการสร้างชื่อเสียงแก่องค์กร การยอมรับกฎกติกา มีความสามัคคี และการสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน นับเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน

เฮอริชเบิร์ก, มอสเนอร์, และชไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959, pp.113-115) กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 2 ด้าน คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ ความสำเร็จ ในการทำงาน (achievement factor) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจเมื่อทำงานได้สำเร็จหรือ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ การยอมรับนับถือ (recognition) การได้รับการยกย่อง ชมเชย หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยมักเกิดควบคู่กับความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่น่าสนใจ (work itself) และท้าทายความสามารถงานที่ต้องประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ความรับผิดชอบ (responsibility) การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาส



แก่พนักงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ที่ไม่ควบคุมมากเกินไป และความก้าวหน้าในอาชีพ (advancement) การได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

สเตอร์นเบิร์ก (Sternberg, 1986, p.119) กล่าวว่า ทฤษฎีสามเหลี่ยมแห่งความรัก (triangular theory of love) เพื่อให้ผู้คนเข้าใจ “ความรัก” มากขึ้น โดยทฤษฎีนี้แบ่งองค์ประกอบของความรักออกเป็น 3 อย่างด้วยกัน คือ 1) ความใกล้ชิดสนิทสนม (intimacy) คือ ความรู้สึกผูกพัน สนิทใจ ใกล้ชิดกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ค่อนข้างควบคุมได้มากกว่าอารมณ์ความรู้สึกที่อาจจางหายไปตามกาลเวลา 2) ความหลงใหล (passion) คือ ความรู้สึกรัก ความดึงดูดใจทางร่างกายไปจนถึงความใกล้ชิดทางเพศ แต่ความหลงใหลมีวันหมดอายุที่ไม่ชัดเจน หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเราอาจ “หมดแพสชัน” เมื่อไรก็ได้ เพราะเป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยู่เหนือการควบคุม 3) การตัดสินใจ/การผูกมัด (decision/commitment) คือ การตัดสินใจว่าจะยอมรับและรักษาความสัมพันธ์นี้ไว้

เพียซ, และอาควินิส (Pierce, & Aquinis, 2009, pp.447-464) กล่าวว่า การจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงาน สามารถทำได้ 2 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงของความรักความใคร่ในที่ทำงานให้เหลือน้อยที่สุด (risk minimizing) และ 2) การจัดการเพื่อให้รางวัลกับความรักความใคร่ในที่ทำงานให้เหลือน้อยที่สุด (reward maximizing)

เคลโลเวย์, เทรินเนอร์, ลาฟลิน, และบาร์ลิ่ง (Kelloway, Turner, Loughlin, & Barling, 2012, p.39) กล่าวว่า ปัจจัยความรักในงานของคนเรา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) “ความหลงใหล” (passion) ระดับความหลงใหลในงานของคุณจะสัมพันธ์กับระดับของความหมกมุ่นในงานของคุณ รวมถึงองค์ประกอบทางอารมณ์และทัศนคติเชิงบวกต่องานนั้น ๆ 2) ความมุ่งมั่น (commitment) เมเยอร์, และอัลเลน (Meyer, & Allen, 1997) หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าคุณต้องการอยู่กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรืออยู่ในอาชีพที่คุณเลือกมากแค่ไหน หากคุณคิดว่า คุณมีทางเลือกในวิชาชีพที่หลากหลาย แต่คุณก็ยังเลือกที่จะอยู่องค์กรปัจจุบัน หรือยึดอยู่กับสายงานที่คุณทำ แสดงว่าคุณเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในระดับสูง ส่วนคนที่มีระดับความมุ่งมั่นในระดับต่ำ มักเกิดจากการขาดทางเลือกอื่นหรือความรู้สึกผูกพันที่จะอยู่ในองค์กรปัจจุบันและสายงานของตน เพราะมันยากที่จะรักบางสิ่งที่คุณรู้สึกว่า คุณแค่ “จำต้องทำ” และ 3) “ความสัมพันธ์ที่ดี” (connectedness) ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ที่ก่อเกิดจากความไว้วางใจและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานนั้นเป็นปัจจัยที่เอื้อต่ออารมณ์เชิงบวกและมิตรภาพในที่ทำงาน โดยจะช่วยขจัดความเครียดและช่วยให้คุณผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากไปได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของมีความรักต่อการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรักต่อการทำงาน ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน ทุ่มความสามารถเต็มใจทำงานด้วยความสุข มีความกระตือรือร้นรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำอย่าง

สม่าเสมอ ตระหนักและเห็นคุณค่าของงานที่ทำ เกิดเกิดความศรัทธาและความภูมิใจต่อองค์การ ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรารณาเพื่อที่จะทำงานให้ดีที่สุด

## 7. ด้านการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง

### 7.1 ความหมายของการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง

จารุวรรณ อะคะปัน (2558, หน้า 5) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยที่บ่งบอกถึงการทำงานที่ยากและท้าทาย การตัดสินใจที่เต็มที่ถูกต้อง และเหมาะสม คำนึงถึงความเป็นไปได้ ทำงานด้วยความมั่นใจ

อารีรัตน์ จินแส (2562, หน้า 16) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการคิด หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน ที่จะก่อประโยชน์ทั้งกับตัวเองและผู้อื่น และหน่วยงาน โดยอิงจากข้อมูลที่มีอยู่และจากประสบการณ์ส่วนตัว พัฒนาความสำเร็จที่มีให้ดียิ่งขึ้น และเรียนรู้จากความล้มเหลว รวมไปถึงถ่ายทอดแบ่งปัน ประสบการณ์ให้กับผู้อื่น ทั้งในด้านของการใช้ชีวิตและการทำงาน

กุลชลี จงเจริญ (2562, หน้า 195) กล่าวว่า การกล้าเสี่ยงและกล้าคิดในสิ่งปฏิบัติได้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงความสามารถและกล้าคิดกับความคิดที่คิดนอกกรอบที่สามารถปฏิบัติได้จริงโดยอยู่บนฐานของข้อมูลและ การศึกษาวิจัย สนับสนุน มีความกล้าเผชิญปัญหาและกล้าเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายและกล้าคิดและตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์รวมทั้งมีความกล้ายอมรับความเสี่ยงด้วยนวัตกรรมและความคิดใหม่ ๆ และกล้ายอมรับ ในความผิดพลาดของตน

แมคเคลแลนด (McClland, 1961, p.200) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง มีความกล้าพอสมควร (moderate risk-taking) เป็นผู้ที่มีความกล้า กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญกับความล้มเหลวหรือความล้มเหลวอย่างเด็ดขาด ไม่ลังเลด้วยความสามารถของตนไม่หวังพึ่งโชคชะตา มุ่งที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จ มากกว่าทำเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักไม่พอใจที่จะทำงานง่าย ๆ แต่ต้องการทำงานที่มีความยากลำบากพอสมควร โดยใช้ความสามารถของตนเองและเมื่อการทำงานดังกล่าวลุล่วงไปได้จะเกิดความพอใจมาสู่ตน เพราะคิดว่าทุกสิ่งจะสำเร็จได้ด้วยความตั้งใจจริงและทำงานจริงของตน ไม่ใช่เกิดจากโอกาสหรือสิ่งมหัศจรรย์ ซึ่งตรงข้ามกับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำมักจะหลีกเลี่ยงงานที่ต้องเสี่ยง นั่นคือจะเลือกงานง่าย ๆ เนื่องจากกลัวความล้มเหลว หรืออาจจะเลือกงานที่ยากมาก ๆ ที่รู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จแต่หวังโชค น่าจะเข้าข้างตน

คองเกอร์, และคานันโก (Conger, & Kanungo, 1987, p.637) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง (high personal risk) โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่มเพื่อองค์การ กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกันไม่ใช่ของผู้นำเอง ความเชื่อ

ใจในลูกน้องจะมีให้เห็นในผู้นำแบบนี้ และลูกน้องก็จะเชื่อใจผู้นำที่สนใจในความต้องการของลูกน้อง ไม่ใช่เพื่อสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างเดียว สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของผู้นำก็คือ การเสี่ยงถึงขั้นยอมที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์และมวลชนในองค์กรไปเพื่อความถูกต้องชอบธรรม

เฟรส์เซ (Frese, 2000, p.23) กล่าวว่า ความกล้าเสี่ยง (risk taking orientation) หมายถึง ความกล้าในการตัดสินใจ ทำกิจกรรมภายใต้สถานะที่ไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งอาจประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวเท่ากัน และยอมรับความเสี่ยงได้ เพื่อหวังผลกำไรของการดำเนินการ

พอล (Paul, 2011, para.10) กล่าวว่า ความเสี่ยงในการดำเนินงานของกลุ่มของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และความที่ซับซ้อนกันในระดับที่มีนัยสำคัญการจำแนกประเภทความเสี่ยงที่ต้องเผชิญหากไม่จัดการอย่างถูกต้องความเสี่ยงเหล่านี้สามารถที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก ความล้มเหลวในการดำเนินงานได้นำไปสู่การล้มเหลว ดังนั้นการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติทำให้ลดความล้มเหลวในการดำเนินงานหรือความบกพร่องลดความผิดพลาดและความไร้ประสิทธิภาพที่มีผลต่อองค์กรได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวว่า ครูควรสนับสนุนให้นักเรียนกล้าเสี่ยง เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเติบโต ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสนับสนุนให้เกิดความเสี่ยงในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ซึ่งมีการให้รางวัลตั้งแต่ความคิดหรือความคิดริเริ่มที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความพยายาม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหารที่กำหนดให้บุคลากรภายในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการคิดที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตัวเอง ผู้อื่น และหน่วยงาน โดยอิงจากข้อมูลที่มีอยู่และจากประสบการณ์ส่วนตัว คิดนอกกรอบที่สามารถปฏิบัติได้จริงโดยอยู่บนฐานของข้อมูล และงานวิจัยสนับสนุนช่วยพัฒนาความสำเร็จที่มีให้ดียิ่งขึ้น รวมไปถึงถ่ายทอดแบ่งปันประสบการณ์ให้กับผู้อื่น

## 7.2 ความสำคัญของการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, และนภัสวรรณ ช่วยโอ (2557, หน้า 2) วิทยา อินทร์สอน, และคนอื่น ๆ (2561, ย่อหน้า 2) อุทัยวรรณ จรุงวิภู (2562, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ปฏิบัติ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

น้ำทิพย์ ม่วงปลอด (2560, หน้า 19) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ และมีประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสามารถคาดเดาและเตรียมรับ

กับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร

ศิริพร แสนรัตน์, และคนอื่น ๆ (2564, หน้า 117) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยง คือ ต้องเป็นผู้นำในการบริหารความเสี่ยงในองค์กร และต้องสร้างความเข้าใจให้คนในองค์กรตระหนักถึงภัยวิกฤติ ความเสี่ยงที่ทุกคนต้องทำเป็นประจำและทำต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ควรผลักดันให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำกับดูแลติดตามผลการปฏิบัติงานความเสี่ยงให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและครอบคลุมในทุกด้าน

คลาวสัน (Crowson, 1989, pp.412-430) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาที่กล้าเสี่ยงว่า คนประเภทนี้จะไม่ยอมปฏิบัติและพร้อมจะฝ่าฝืนกฎระเบียบ ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมอันดีงาม ถ้าตัดสินใจปฏิบัติตามกฎระเบียบเช่นนั้น โดยเรียกครูใหญ่ประเภทนี้ว่า นักขัดขืนคำสั่งผู้สร้างสรรค์ หรือ creative insubordination ทั้งนี้เพราะเมื่อเขาพิจารณาว่าการตัดสินใจใดไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่สนองต่อความต้องการของนักเรียน ของครูหรือของสถานศึกษาแล้วครูใหญ่ก็เลือกที่จะไม่เชื่อฟังหรืออย่างน้อยก็พยายามหลบเลี่ยงกฎระเบียบดังกล่าวของเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รายงานดังกล่าว ระบุว่าผู้บริหารการศึกษากำลังเสี่ยงที่จะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบและปทัสถานทางวิชาชีพและขององค์กรในขณะที่มุ่งตอบสนองความต้องการของนักเรียน คณะครูและของสถานศึกษาโดยรวม การที่ครูใหญ่เลือกการตัดสินใจที่อิงหลักจริยธรรมเช่นนี้ เพราะรู้สำนึกในความสำคัญของนักเรียนและสถานศึกษา การตัดสินใจฝ่าฝืนกฎเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่มิอาจเลี่ยงได้

คูเปอร์ (Coopers, 2004, p.1) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นการสร้างมูลค่าองค์การให้สูงสุด ภายใต้สภาวะการที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจผู้บริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์การ คือ การที่ทุกองค์การต้องพยายามสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปวง แม้ว่าจะมีความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ มูลค่าขององค์การเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานประจำวันในองค์กรนั้น ๆ

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวว่า ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการรับความเสี่ยง โดยใช้วิธีการทดลองที่มีการควบคุมความเสี่ยง ทำให้เกิดความล้มเหลวเล็กน้อยและต้องการ ผลป้อนกลับและการแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้จากความผิดพลาดของกันและกันด้วย ซึ่งความล้มเหลวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน ผู้บริหารสามารถคาดเดาและเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

### 7.3 องค์ประกอบของการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง

ศิริประภา อัคราภิชาติ, ชื่นนภา นาวารี, และมัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2565, หน้า 288) กล่าวไว้ว่า กล้าตัดสินใจ (discussion courage) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะนำสถานศึกษาให้สำเร็จต้องมีความคิดที่เร็ววบนหลักความแม่นยำ ซึ่งอาจสรุปได้ ดังนี้ 1) กล้าหาญที่จะตัดสินใจ กระทำการใดที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูลที่ต้องการ ไม่ใช่การคาดเดา หรือเสี่ยงโชค 2) กล้าที่จะลงทุนกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเข้ามากระทบการบริหารงานกล้าเรียนรู้กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในสถานศึกษา 3) กล้าที่จะยอมรับผิดหากบริหารงานผิดพลาด และ 4) กล้าที่จะให้คุณกับบุคลากรที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งกล้าตัดสินใจที่จะลงโทษแก่ บุคคลกรที่ไม่ตั้งใจหรืออาจทำความเสียหายให้กับสถานศึกษาที่เกิดจากการจงใจ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องตั้งอยู่บน หลักความ ยุติธรรมและเสมอภาค

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2557, หน้า 89) กล่าวไว้ว่า แบ่งประเภทของความเสียหาย 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานและนโยบายในการบริหารงาน 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องของงบประมาณการเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการ 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (operational risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน 4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (compliance risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2559, หน้า 15) กล่าวไว้ว่า จำแนกประเภทของความเสียหายออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน

(financial risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้าน สภาพคล่องด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก และ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (compliance risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล

สุมนา เสือเอก (2560, หน้า 25) กล่าวว่า วัฏจักรของการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (risk management planning) ได้แก่ การตัดสินใจว่าจะวางแผนการบริหาร กำหนดโครงการสำหรับการจัดการความเสี่ยง 2) การจำแนกความเสี่ยง (risk identification) ได้แก่ การที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ในการจำแนกความเสี่ยง สามารถกำหนดสาเหตุที่มีต่อผลกระทบต่อโครงการ 3) การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (qualitative risk analysis) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 4) การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (quantitative risk analysis) ได้แก่ การประเมินค่าผลกระทบของความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมโครงการ 5) การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (risk response planning) ได้แก่ การนำขั้นตอนมาใช้ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสความสำเร็จ และเป็นการลดภาวะคุกคามที่จะพบจากเป้าหมายโครงการ 6) การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (risk monitoring and control) ได้แก่ การจำแนกการติดตาม ความเสี่ยง และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การจำแนกความเสี่ยงใหม่

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2563, หน้า 70) กล่าวว่า ประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (operational risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร 3) ความเสี่ยงด้านการรายงาน (reporting risk) คือ ความผิดพลาดของรายงานประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร เช่น งบการเงิน รายงานยอดขาย รายงานต้นทุนการผลิต เป็นต้น 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (compliance risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผนการปฏิบัติงาน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการคิด บริหารงานกล้าเรียนรู้กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในสถานศึกษา โดยอิงจากข้อมูลที่มีอยู่และจากประสบการณ์ส่วนตัว ผู้บริหารสามารถเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต มีการวิเคราะห์ ข้อมูลของสถานศึกษา มีวิธีการปฏิบัติงาน การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อ

การประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ

## 8. ด้านการนำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี

### 8.1 ความหมายของการนำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี

รวยรินทร์ เพียรพิทักษ์ (2559, หน้า 46) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามยึดมั่นในวิสัยทัศน์ มีการประพฤติตนดีปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจรรยาบรรณ สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากร สู่อนาคต เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นในการทำงาน และมีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี

ยุพิน ศิลาโคตร (2560, หน้า 80) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียน แสดงออกในการกระทำที่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงทัน ในสถานการณ์ และปฏิบัติตามกรอบ ศีลธรรมและวัฒนธรรมไทยซึ่งครูสามารถยึดถือเป็น แบบอย่างการบริหารงานได้เป็นที่ไว้วางใจของครู และผู้ร่วมงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียนให้ ความเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้บริหาร

ศุภกิจ เกษม (2562, หน้า 34) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้าง บารมี หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหาร แสดงออกในการกระทำที่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะ ในด้านความเชื่อมั่นตนเอง มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และสามารถ แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ เป็นที่ไว้วางใจของครูและผู้ร่วมงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน

ปานีสร์ ชุมภูยาละ (2563, หน้า 64) กล่าวว่า ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและ การสร้างบารมีหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการกระทำที่ดี มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ เป็นที่ไว้วางใจแก่ครูและผู้ร่วมงาน

มาลัยพร สาวิสัย (2563, หน้า 31) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจรรยาบรรณ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน โดยสร้าง การยอมรับ ความน่าเชื่อถือและกำลังใจกับบุคลากร เป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้ที่ อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง บทบาทของผู้บังคับ ขันอยู่กับการเอาชนะใจผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมี

ความคิดดีเป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง และมีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยีอื่น ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน

เลทวูด, และแจนซี (Leithwood, & Jantzi, 1996, pp.512-538) กล่าวว่าไว้ว่าการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (providing an appropriate mode) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรมคอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุมกำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียนการที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีมีฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

แม็กซีน (Maxine, 2015, para.2) และจอร์จ เค้าท์รูส (George Couros, 2010, para.2) กล่าวว่าไว้ว่า ตัวแบบที่ดี (good model) หากคุณกำลังส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็น การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรมจิตสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำที่เป็นแบบอย่างวางตนเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่เพียงแต่สำหรับนักเรียนในโรงเรียนหรือเขตของตนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเพื่อนร่วมงานและผู้ปกครองด้วย ผู้นำที่เป็นแบบอย่างมักจะได้รับเคารพและชื่นชม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การนำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมแสดงออกเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่นในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน เป็นแบบให้คณะครูได้ปฏิบัติตามอย่างเหมาะสม เป็นที่ไว้วางใจของครู และผู้ร่วมงานอื่น ๆ มีความเพียรพยายาม มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

## 8.2 ความสำคัญของการนำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 41) กล่าวว่าไว้ว่า การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนหมายถึงการที่ครูผู้สอนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับความเป็นแบบอย่าง การให้คำแนะนำและการแก้ไขข้อบกพร่องผู้เรียน โดยสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอนการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้เรียน และการเผยแพร่วิธีการที่ถูกต้อง

นันทภัก สุขโข (2560, หน้า 31) กล่าวว่าไว้ว่า มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารสามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม



เคลลวด (Kellough, 2000, p.142); มัวร์ (Moore, 2000, p.1698); ซัลลิแวน และแกรนซ์ (Sullivan, & Glanz, 2005) กล่าวไว้ว่า เป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงชีวิต มีความเสมอต้นเสมอปลาย ตรงต่อเวลา ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามเวลา กระตือรือร้นในการร่วมมือ ร่วมใจปฏิบัติงานการศึกษา นับถือให้เกียรติผู้อื่น ดำรงรักษาจิตใจให้มีความเมตตา แสดงความคิดเห็นอย่างมีวิจารณ์ญาณ ใช้ทักษะในการสื่อสารสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นตัวแบบที่ดีให้กับสังคม

คูซส์, และพอสเนอร์ (Kouzes, & Posner, 2002, p.31) กล่าวไว้ว่า เป็นแบบอย่าง (modeling) ด้วยการแสดงให้เห็นความสามารถประเมินความสามารถของตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังให้ผู้อื่นปฏิบัติได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของการเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงชีวิต มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้อื่น และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน นับถือให้เกียรติผู้อื่น มีจิตใจเมตตา มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานสามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่างในการดำรงชีวิต

### 8.3 องค์ประกอบของการนำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี

จักรวดี ชนะพันธ์ (2556, หน้า 37) กล่าวไว้ว่า การกำหนดเนื้อหาในการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ควรจัดการเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน จัดให้ครอบคลุมทุกด้านทั้ง การเรียนรู้พื้นฐาน เพื่อดำรงชีวิตและการเรียนรู้เพื่อประกอบอาชีพให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เรียนรู้จากสภาพจริง มีการประชาสัมพันธ์และกระตุ้นให้บุคคลมีความต้องการการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อการพัฒนาอาชีพ และการปรับตัวในสังคม สามารถดำรงชีพในสังคมได้อย่างมีความสุข

พงษ์อิศรา ประหยัดทรัพย์ (2557, หน้า 45) กล่าวไว้ว่า การประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศ การประพฤติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและสถานการณ์ การมีมารยาทที่พึงเป็นที่ยอมรับของสังคมและการเป็นมิตรกับทุกคน 2) การเป็นแบบอย่างที่ดีทางวาจา ประกอบด้วย การใช้คำพูดสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น การใช้คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน ไม่หยาบคาย และการพูดด้วยความจริงใจไม่ปิดป้อง 3) การเป็นแบบอย่างที่ดีทางจิตใจ ประกอบด้วย การมีความกตัญญูกตเวที การมีความซื่อสัตย์สุจริต

การมีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น การมีความเป็นกัลยาณมิตร การมีหิริโอตตัปปะ การมีความยุติธรรม การมีความอดทน การมีอุดมการณ์ทางการศึกษา และการควบคุมอารมณ์ได้ดี

นักจรรยาบรรณ จรรยาบรรณ, ชูศักดิ์ เอกเพชร, และวันชัย ธรรมสังการ (2558, หน้า 59) กล่าวไว้ว่า ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีมี จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงาน อุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีการปฏิบัติตามกรอบจรรยาบรรณ มีจรรยาบรรณ มีจิตสำนึกความเป็นธรรม เป็นผู้นำทางสังคม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีค่านิยมธรรมาภิบาลและเป็นแบบอย่างที่ดีในการช่วยเหลือสังคม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการนำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย การประพฤติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและสถานการณ์ มีมารยาทที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ การใช้คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ และการพูดด้วยความจริงใจไม่บิดเบือน การมีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน

## 9. ด้านการมีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี

### 9.1 ความหมายของมีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี

เกษม วัฒนชัย (2552, หน้า 33) กล่าวไว้ว่า หลักและแนวปฏิบัติในการครองงาน คือ ให้ปฏิบัติตามอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จได้ผลตามที่เป้าหมาย วิริยะ ความเพียร คือ ทุ่มเท ขยันทำงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ท้อแท้แต่เข้มแข็ง อดทนสู้งานนั้นจนกว่าจะสำเร็จ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557, หน้า 158) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 ด้าน คือ 1) จริยธรรมต่อตนเอง 2) จริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน 3) จริยธรรมต่อองค์กร เป็นพฤติกรรมผู้นำ ที่ต้องแสดงออกถึงความตระหนัก ความพึงพอใจความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของส่วนตน ความขยันหมั่นเพียรเอาใจใส่ในงานที่ทำไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากที่ได้รับ และไม่หวั่นไหวต่อคำวิพากษ์ ของผู้อื่นการคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมตามหลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ คือ ความพอใจ ความเต็มใจ การทำงานด้วยความสุข มีความทุ่มเทความสามารถ และปรารถนาเพื่อที่จะทำงานให้ดีที่สุด ด้วยการรักในงานของตน ชอบในงานของตน วิริยะ คือ ความขยันหมั่นเพียรที่จะทำงานหรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีที่สุด ไม่ย่อท้อเมื่อเกิดอุปสรรค และ ความยากลำบากต่าง ๆ ด้วยการมองปัญหาหรืออุปสรรคที่ขัดขวางต่อการทำสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและต้องเอาชนะให้สำเร็จ

ณัฐศิษย์ เตชาพิพัฒนกุล (2560, หน้า 22) กล่าวไว้ว่า วิริยะ หมายถึง ความเพียร ความกล้าความเข้มแข็ง ความอดทนที่จะเพียรต่อการประพฤติปฏิบัติ ความกล้า คือกล้าที่จะต่อสู้กับสิ่งที่ต้องเผชิญอุปสรรคที่อยู่เบื้องหน้า ด้วยกำลังที่เข้มแข็ง และความอดทนนั้นก็คือความอดทนต่อ

ความลำบากทั้งปวง คือความอดทนต่อความหนาว ต่อความง่วง อดทนต่อความเจ็บปวด และเมื่อยล้า หรือที่เรียกว่านิเวศน์ ที่เป็นตัวบั่นทอน การพัฒนาการของการปฏิบัติให้ก้าวหน้า ดังนั้น วิริยะจึงเป็น ธรรมที่เกื้อหนุนให้ถึงพร้อม เพื่อก้าวข้าม นิเวศน์ต่าง ๆ ที่พึงจะเกิดขึ้นต่อการปฏิบัติ เปรียบเสมือน เป็นสะพานให้เดินข้ามจากอีกฝั่งไปยังอีกฝั่งอย่างราบรื่น ปลอดภัยดังที่ตั้งหวังไว้เบื้องต้น

พุทธทาสภิกขุ (2560, ย่อหน้า 2) กล่าวไว้ว่า อิทธิบาท 4 หมายถึง หลักธรรม 4 ประการ สำหรับการทำงาน หรือทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย 1) ฉันทะ (ความรัก และความพอใจ) 2) วิริยะ (ความเพียร) 3) จิตตะ (ความเอาใจจดจ่อ ความเอาใจใส่) 4) วิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง ตรวจสอบ) วิริยะ หมายถึง ความเพียรในการกระทำสิ่งนั้น ๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความขยันหมั่นเพียรด้วยความพยายาม และมีมานะอุตสาหะ ไม่ทอดทิ้งกิจที่ทำนั้น (การตั้งใจ)

จริญญากรณ์ ศรีจันดารี, จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์, และพระมหาพิสิฐ วิสิษฐุญญโณ (2564, หน้า 328) กล่าวไว้ว่า สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติของผู้บริหารด้วยความพากเพียร ขยันอุตสาหะ หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เอาธุระ มีความเข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ไม่เลิกละทำงานได้อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง มองความลำบากและอุปสรรคในงานเป็นสิ่งที่ท้าทายที่ต้องเอาชนะ เพื่อให้งานสำเร็จให้ได้ และกระตุ้นชักจูงครูให้เกิดพัฒนาการสอนในสถานศึกษา

แม็กซีน (Maxine, 2015, para.2) และจอร์จ เค้าท์รูส (George Couros, 2010, para.2) กล่าวไว้ว่า ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (commitment and persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (dedication) อย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียน เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และอย่ายอมแพ้ (never give up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การพัฒนาที่กำหนดไว้

โจเซฟ ลาธาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวไว้ว่า ผู้นำโรงเรียนที่ลาออกบ่อยครั้งส่งผลให้โรงเรียนมีบรรยากาศเชิงลบ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อผลการเรียนของนักเรียน ส่วนผู้นำที่มุ่งมั่นและมีประสิทธิภาพในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้นของนักเรียนทั้งโรงเรียน ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับโรงเรียนและอดทนแม้จะมีอุปสรรคหรือความท้าทาย สุดท้ายแล้ว การตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องใช้เวลา ความมุ่งมั่นของผู้นำไม่เพียงแต่แสดงถึงความกระตือรือร้นเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความทุ่มเทด้วย ซึ่งอาจส่งผลในเชิงบวกอย่างมากต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความมีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น เพียรพยายามพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาอย่างน้อย 5 ปี มีความทุ่มเท และไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถใช้สติปัญญาไตร่ตรอง

แก้ปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ และสามารถพยายามศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ

## 9.2 ความสำคัญของมีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2559, หน้า 79) กล่าวไว้ว่า วิริยะ แปลว่า ความอาจหาญ แก้วกล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัว ต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรูวาลิ่งใดมีคุณ ค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้ว แม้ได้ยิวาจุดหมายนั้นจะลู่ถึงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลาเท่านั้นปทานี้เดือนเขา ก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็นสิ่งที่ทหายที่เขาจะเอาชนะให้ได้ทำให้สำเร็จ คนที่มีความเพียร เทากับมีแรง หนุน เวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย สมาธิก็เกิดขึ้นได้ เรียกว่าเป็นวิริยสมาธิ พรอมทั้งมีปธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรคเขาประกอบคู่ไปด้วยกัน

ว. วชิรเมธี (2551, หน้า 92) กล่าวไว้ว่า หลักและแนวทางในการครองงานของผู้บริหารสถานศึกษาคือ การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 ที่กล่าวไว้ว่า การทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแนวพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงแนะนำให้ปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 อิทธิบาท แปลว่า หลักพื้นฐานแห่งความสำเร็จหรือทางสู่ความสำเร็จ มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) ฉันทะ คือ มีใจรักทำงานด้วยใจรักงาน 2) วิริยะ คือ พากเพียรทำ รักแล้วต้องขยัน ความขยัน คือ ภาคปฏิบัติการของความรักในงานที่ทำซึ่งจะทำให้รู้ว่า ว่าควรทำงานอะไร ส่วนความขยันจะทำให้งานนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จ การทำงานถ้าขาดความขยัน ความชำนาญก็จะไม่เกิด

กฤษรา ยองใย (2561, หน้า 43) กล่าวไว้ว่า หลักธรรมที่ใช้สำหรับการครองงาน คือ อิทธิบาทธรรม คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ เป็นหลักธรรมที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง หรือไปสู่ความสำเร็จเพราะเป็นหลักธรรมที่มุ่งสอนให้บุคคลเป็นผู้มีความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความพากเพียรเอาใจใส่ในงานตลอดจนการไขสติปัญญาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลนั้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในนั้น คือ วิริยะ : ความมุ่งมั่นทุ่มเท เป็นความมุ่งมั่นทุ่มเททั้งกายและใจ ที่จะเรียนรู้และทำให้เขาถึงแก่นแท้ของนั้น วิริยะนี้มาคู่กับความอดทนอดกลั้น เป็นความรู้สึกไม่ย่อท้อต่อปัญหา และมีความหวังที่จะเอาชนะ อุปสรรคทั้งปวง

บุษราภรณ์ ร่มเลิศสุข, และจักรวาล สุขไมตรี (2562, หน้า 62) กล่าวไว้ว่า ด้านวิริยะ ควรมีการให้ความรู้ ความเข้าใจและการปฏิบัติจริงกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความอดทน เพียรพยายาม ขยันหมั่นเพียรในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนา และพัฒนาตน มีความอดทน อดกลั้นในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

พัฒนพรชัย เมฆวิสัย (2565, หน้า 45) กล่าวไว้ว่า วิริยะ สู้งานความเพียรเห็นเป็นความท้าทาย ใจสู้ ขยัน คือ พากเพียรทำ ขยัน หมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อถอย ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

โจเซฟ ลาธาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวว่า ผู้นำส่วนใหญ่ต้องใช้เวลาในการปรับปรุงโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วการทำงาน 5 ปี ในการเป็นผู้นำโรงเรียน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีคุณภาพ ผู้นำที่ดีจึงเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับโรงเรียนและอดทน แม้จะมีอุปสรรคหรือความท้าทายก็ตาม สุดท้ายความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ไม่ได้เกิดขึ้นชั่วข้ามคืน การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องใช้เวลา ความมุ่งมั่นของผู้นำอย่างแท้จริง ความกระตือรือร้นและความทุ่มเทด้วย ซึ่งอาจส่งผลในเชิงบวกอย่างมากต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของมีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความวิริยะอุตสาหะ เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งของผู้นำต้อง มีความกระตือรือร้น ทุ่มเท เพียรพยายามปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี อดทนและเอาใจใส่ในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เมื่อเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรค และจะใช้สติปัญญาเพื่อแก้ไขปัญหาจนส่งผลให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย

### 9.3 องค์ประกอบของมีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี

วีระพงศ์ เกียรติไพรัช (2562, หน้า 60) กล่าวว่า มีความเพียรพยายาม คือ มีความมุ่งมั่นในการนำพาองค์กรให้เดินไปตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความเพียรพยายามมากกว่าผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำกับการนโยบายขององค์กร และเป็นผู้มอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนขององค์กรที่ได้วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความเพียรพยายาม 2 อย่าง คือ 1) เพียรพยายามหาความรู้ให้แก่ตัวเอง เพื่อใช้ในการบริหารงาน 2) เพียรพยายามในการบริหารงาน เมื่อผู้บริหารมีความรู้ความสามารถแล้วในการบริหารงานจะต้องเพียรพยายามในการโน้มน้าวผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนตระหนักในประโยชน์ขององค์กร และทำงานเป็นทีม (teamwork)

ปยุตดา อิงกุลานนท์ (2564, หน้า 20) กล่าวว่า วิริยพละ (กำลังความเพียร) กล่าวว่า ความขยันหมั่นเพียรไม่เกียจคร้านในหน้าที่การงาน ในโทธิปกิยธรรม (ธรรมอันเป็นฝ่ายรู้ถึงมรรคผล) มีสัมมัตถาน (ความเพียร) เป็นองค์ประกอบ คือ เพียรพยายามทำการทำงานที่ชอบ ความเพียรที่จะจัดเป็นสัมมัตถาน ประกอบด้วย 2 ประการ คือ ต้องเป็นความเพียรพยายามอย่างยิ่งยวด หากยังไม่บรรลุธรรมอันพึงประสงค์แล้ว ก็จะไม่ถดถอยความเพียรพยายามนั้นและความเพียรพยายามที่ว่ายิ่งยวดนั้น ต้องเป็นไปในธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) เพียรพยายามไม่ให้อุศลที่ยังไม่เกิดไม่ให้เกิดขึ้น 2) เพียรพยายามละอุศลที่เกิดแล้วให้หมดไป 3) เพียรพยายามให้อุศลธรรมที่ยังไม่เกิดขึ้นให้เกิดขึ้น และ 4) เพียรพยายามให้อุศลธรรมที่เกิดแล้ว ให้เจริญยิ่งขึ้น

อรุณรัช ศาสตร์สกุล (2565, หน้า 135) กล่าวว่า วิริยะ คือ ความเพียร ความมุ่งมั่นทุ่มเท หมายถึงความเพียรพยายามอย่างสูง ที่จะทำตามฉันทะหรือศรัทธาของตัวเอง วิริยะจะมากคู่กับความอดทน อดกลั้น เป็นความรู้สึกไม่ย่อท้อต่อปัญหาและมีความหวังที่จะเอาชนะอุปสรรค

ทั้งปวง โดยมีศรัทธาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ นำใจ และเตือนใจ ความวิริยะอุตสาหะ จึงเป็นวิถีทางของบุคคลที่กล้าท้าทายต่ออุปสรรคทั้งปวง เพื่อความสำเร็จนั่นเอง

พระมหาวิเศษ กนตธมโม (มั่งคั่ง) (2564, หน้า 218) กล่าวไว้ว่า วิริยะขยันหมั่นเพียรกับงานที่มี งานทุกอย่างจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความขยันหมั่นเพียร ความวิริยะจึงเป็นเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งที่จะนำคุณไปสู่ความสำเร็จได้ ยิ่งคุณขยันเท่าไรผลตอบแทนที่คุณจะได้รับมันก็มีมากเท่านั้น ที่สำคัญความวิริยะจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความรักในงานจากฉันทะนั่นเอง และความวิริยะไม่ใช่การทำงานแบบเอาเป็นเอาตาย แต่เป็นการหมั่นฝึกฝนตนเองต่างหาก ทั้งนี้ มีข้อน่าสังเกตสำหรับคนทำงานร่วมกันคือ จะต้องขยันด้วยกันทั้งหัวหน้าและลูกน้อง ยิ่งผู้เป็นหัวหน้าที่ยิ่งสำคัญมาก ถ้าเป็นคนเกียจคร้าน คิดกินแรงอย่างเดียว ลูกน้องก็มักขยันไปได้ไม่กี่น้ำ เดียวก็รามือกันหมด แต่ถ้าหัวหน้าเอาการเอางาน ก็จะสามารถดึงลูกน้องให้ขยันขันแข็งขึ้นด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความวิริยะอุตสาหะ จะต้องมีความขยันหมั่นเพียรเพียรพยายามหาความรู้ให้แก่ตัวเอง เพียรพยายามในการบริหารงาน เพื่อให้ทุกคนตระหนักในประโยชน์ขององค์กร และทำงานเป็นทีม (Teamwork) มุ่งมั่นตั้งใจ ความอดทน และไม่ย่อท้อต่อปัญหา และมีสติปัญญาเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ที่วางไว้

## 10. ด้านการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

### 10.1 ความหมายของการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ในมาตรา 4 ได้ให้ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิต หมายความว่า การศึกษาที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ดุชนี คำมี (2557, หน้า 18) กล่าวไว้ว่า การศึกษาตลอดชีวิต เป็นกระบวนการศึกษาที่มีผลต่อการเรียนรู้ของบุคคลในรูปแบบของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตของบุคคลตั้งแต่ เกิดจนตายเพื่อมุ่งให้บุคคลได้พัฒนาตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อเนื่องไปให้เต็มศักยภาพ โดยบุคคลนั้นจะต้องมีแรงจูงใจที่จะศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

อาชญญา รัตนอุบล (2557, หน้า 6) การศึกษาตลอดชีวิตเป็นกระบวนการเรียนรู้ของบุคคลในทุกช่วงวัย เป็นการเรียนรู้จากวิถีชีวิตของตนเอง และใช้ทรัพยากรที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ตามความต้องการของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประสบการณ์อย่างมีคุณค่า โดยการเข้า

ร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ก็ได้ เป็นการสนับสนุนบุคคลเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากกัน และกัน และเรียนรู้จากคนอื่นในสังคมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลสามารถพัฒนาความสนใจ ความต้องการและความสามารถของตนเองให้สมบูรณ์ตามความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ

ปิยะวดี พงษ์สวัสดิ์ (2559, หน้า 39) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนในการพัฒนาตนเองที่จะเรียนรู้รับความรู้ ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ในทุกที่และทุกเวลา โดยสามารถบูรณาการทั้งความรู้ใหม่และความรู้เก่ามาใช้ในชีวิตประจำวันและการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

วันวิสาข์ อังศุเกียรติถาวร (2560, หน้า 14) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตของบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ ในแต่ละช่วงวัย เพื่อพัฒนาสติปัญญา ความรู้ ทักษะ และ เสริมประสบการณ์ให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม การเรียนรู้ตลอดชีวิตเกิดจากการประสานการศึกษาทั้ง การศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของตัวบุคคลและสังคม

กนกกร กมลเพชร (2562, หน้า 23) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจของตนเอง รู้เป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง และสามารถแสวงหาความรู้ที่ตนได้จากเรียนรู้ที่น้อยอย่างไม่ที่สิ้นสุด

อเนชา วิลาไชย (2563, หน้า 40) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้บุคคลมีความสามารถ และแรงจูงใจที่จะเรียน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักถึงความต้องการของนักเรียน และนักเรียน จะต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง และรู้จักเรียนรู้ที่ขึ้นนำตนเอง

ครอพลีย์ (Galbraith, 1992, p.15) กล่าวไว้ว่า การศึกษาตลอดชีวิตเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมการศึกษาทุกประเภท ทุกรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิตของบุคคล

สมิธ, และสเปอร์ลิง (Smith, & Spurling, 1999, pp.9-11, 213) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคคลที่กระทำจนเป็นนิสัย (habitually) และต่อเนื่องตลอดชีวิต ประกอบลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก เป็นการแสดงการเรียนรู้ที่เป็นเชิงประจักษ์ กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้ที่ตั้งใจและมีการวางแผนที่จะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงอายุของชีวิต ครอบคลุมตั้งแต่เกิดจนตาย ประการต่อมา การแสดงคุณธรรมของการเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นความมุ่งมั่นส่วนบุคคล หมายถึง แต่ละบุคคลมีความสนใจส่วนตัว ในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ในโปรแกรมต่าง ๆ และถือเป็นการรับผิดชอบส่วนบุคคลที่จะทำให้สำเร็จ

มีความผูกพันกับสังคมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และสนับสนุนกระตุนการเรียนรู้ของผู้อื่น รวมทั้งสามารถนำการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันอย่างประสบความสำเร็จ มีความตระหนักในสิทธิของบุคคลและองค์กรในการที่จะเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

แนปเปอร์, และครอปลีย์ (Knapper, & Cropley, 2000, p.1, pp.11-12) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้อย่างอิสระที่บุคคลสามารถกระทำได้ และเป็นสิ่งที่ควรจะต้องเกิดขึ้นไปตลอดชั่วชีวิตของแต่ละบุคคลการเรียนรู้ไม่ใช่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยขาดการวางแผนล่วงหน้า

แคมเบล, และซิดฮาเยา (Kamble, & Sidhaye, 2010, para.6) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตว่าเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้อยู่ในวัยเด็กหรือในชั้นเรียนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตและในช่วงสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของสถานที่ เวลา ที่ได้รับความรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ได้

แม็กซีน (Maxine, 2015, para.2) และจอร์จ เค้าท์รูส (George Couros, 2010, para.2) กล่าวไว้ว่า ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (willingness to learn) ผู้บริหารต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร และสังคมโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (be a lifelong learner)

ยูเนสโก (UNESCO, 2016, para.2) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตหมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตของบุคคลซึ่งนำไปสู่การยกระดับความรู้ (knowledge) ความเข้าใจในวิธีการ (know-how) สมรรถนะ (competences) และ/หรือคุณสมบัติเฉพาะบุคคล (qualifications) บนพื้นฐานของเหตุผลส่วนบุคคล สังคม และ/หรือวงการวิชาชีพ

โจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021, para.2) กล่าวไว้ว่า คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำโรงเรียน คือ การเรียนรู้ที่ไม่มีวันสิ้นสุด “ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ซึ่งกันและกัน” ผู้นำที่ดีที่สุดจะทำงานอะไรก็ตาม ไม่มีทางรู้ทั้งหมด จะมีความอ่อนน้อมถ่อมตนในความรู้ แต่มั่นใจในความสามารถของตน เป็นคนที่อยากรู้อยากเห็น และที่ไม่เคยหยุดตั้งคำถามและเรียนรู้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ด้านการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจของตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถบูรณาการทั้งความรู้มาใช้ในการชีวิตประจำวันและการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของตัวบุคคลและสังคม



## 10.2 ความสำคัญของด้านการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

เกียรติวรรณ อมาตยกุล (2557, หน้า 145) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นการเรียนรู้ที่ครอบคลุมการเรียนรู้ทุกรูปแบบตลอดช่วงชีวิต เพราะมีการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีมุมมองแบบองค์รวม (comprehensive view) ครอบคลุมกิจกรรมการเรียนรู้ทุกด้านและการศึกษาทุกระบบมุ่งพัฒนาคนให้พัฒนาตนเอง เติมเต็มขีดความสามารถของตนเอง และเป็นสมาชิกที่ดีในสังคมก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีอิสรภาพที่จะเลือกเรียนรู้จากการศึกษารูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับตนเอง ปรับปรุงความรู้และความสามารถของบุคคลเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และนำไปสู่การปฏิบัติในชีวิตจริงได้จนกลายเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตอันเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติที่ยั่งยืนสืบไป

สุบิน ไชยยะ, พลฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, และปิยพงษ์ สุเมตติกุล (2558, หน้า 149) กล่าวถึง ความจำเป็นที่ต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น มีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและอาชีพการงาน สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและการปกครอง การศึกษา ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ความเป็นอยู่ และการดำเนินชีวิต โครงสร้างประชากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่เกิดขึ้นทั้งหมดนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคคล เศรษฐกิจที่มั่นคงและความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งของประเทศชาติและของโลกด้วย

ชนันภรณ์ อารีกุล (2560, หน้า 16) กล่าวไว้ว่า การศึกษาตลอดชีวิตมีความสำคัญกับชีวิตของมนุษย์ เพราะสามารถทำให้มนุษย์มีความรู้ มีทักษะ มีชีวิตที่มีคุณภาพสามารถพึ่งตนเองได้และอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสมตลอดทุกช่วงของชีวิต ช่วยให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลก ความสามารถในการเรียนรู้จึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความพึงพอใจในชีวิตของบุคคล ดังนั้นการศึกษาดูตลอดชีวิตจึงมีความสำคัญยิ่งต่อชีวิตของทุกคน

วันวิสาข์ อังศุเกียรติถาวร (2560, หน้า 17) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสำคัญยิ่งในการเป็นกลไกหลักในการพัฒนาคนและประเทศ ด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษาให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ในแต่ละช่วงอายุตลอดชีวิตได้อย่างเหมาะสม เป็นการพัฒนามนุษย์ตามศักยภาพ ความสนใจ และสอดคล้องกับการใช้ชีวิต โดยการให้แต่ละบุคคลสามารถเลือกเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการและเลือกวิธีเรียน การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้

อนเชา วิลาไชย (2563, หน้า 42) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือ ทำให้มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีการพึ่งพาตนเองมากขึ้น พัฒนาตัวเองทั้งด้านการเรียน การทำงาน และการใช้ชีวิตได้ตลอดเวลา ทำให้ทันต่อเหตุการณ์ในโลกปัจจุบัน รวมทั้งเรื่องเทคโนโลยี

ฮาซัน (Hasan, 2001, pp.35 - 36) กล่าวว่าไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต ต้องพิจารณาความเป็นมาและความจำเป็นทั้งในระดับประเทศและระดับโลก โดยเชื่อมโยงเหตุการณ์ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของภาคอุตสาหกรรม ผลกระทบถึงระบบ เศรษฐกิจ การปฏิวัติข้อ มูลข่าวสาร และการก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้บุคคลมีความต้องการ ในการเรียนรู้มากขึ้น สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยิ่งเสริมให้เห็นว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตมี ความจำเป็น ดังต่อไปนี้ 1) ประเทศอุตสาหกรรมต่าง ๆ พัฒนามาบนพื้นฐานของความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และความคิด ทุกคนในสังคมไม่จำกัดเพศ อายุ วัย ย่อมเป็นส่วนหนึ่งของสังคมทั้งสิ้น หากไม่มีการส่งเสริม ใหม่อสังคมแห่งการเรียนรู้จะทำให้เสียเปรียบได้ 2) ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการศึกษาช่วงวัยเด็กและ วัยรุ่นมีศักยภาพ รวมถึงแรงจูงใจที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ความเชื่อเดิมที่มองว่าการศึกษามีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดทำให้ค้นบางกลุ่มขาดโอกาสในการศึกษา รู้สึกแปลกแยกจากสังคม การเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงเป็นโอกาสที่ดีที่ทำให้คนกลุ่มนี้มีโอกาสได้เข้าสู่อะไรก็เรียนรู้อีกครั้ง 3) ความจำเป็น ในการส่งเสริมให้สังคมมีศักยภาพมากขึ้น ยิ่งเทคโนโลยีในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็วทำให้จำเป็นต้องพัฒนาทักษะและความรู้ให้ก้าวทันและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และ 4) การยืดระยะเวลาการศึกษาตาม “ความมีอายุยืนของมนุษย์” เมื่อการศึกษาในช่วงต้นของชีวิต ถูกขยายออกไป ช่วงหลัง จากการเกษียณอายุก็ขยายตามไปด้วย จึงเกิดการผสมผสานการทำงานกับ การเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนศัก ยภาพในการทำงานมากขึ้น

แมคเคนซี (Mckenzie, 2001, p.68) กล่าวว่าไว้ว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสำคัญมาก เป็นแนวคิดที่เปิดกว้างสำหรับทุกคนให้ได้รับโอกาสที่จะเข้าถึงกระตุ้น และ สนับสนุน เพื่อการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต การเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงมีบทบาทครอบคลุมการพัฒนาทุกด้าน ของบุคคลและสังคม

แอสปิน, และคนอื่น ๆ (Aspin, et al., 2001, p.124) กล่าวว่าไว้ว่า การเรียนรู้ตลอด ชีวิตเป็นเรื่องที่ความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการที่ประชาชนจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ครั้งใหญ่ เมื่อก้าวเข้าสู่โลกในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของโลก อุตสาหกรรมและธุรกิจ รูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลก ความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนา วิทยาการความรู้ การปฏิวัติทางการติดต่อสื่อสาร และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิวัติทางด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ และความต้องการที่หลากหลายของประชาชนเพื่อเข้าสู่ประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับความวัฒนธรรมในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการที่บุคคลต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ลองเวิร์ธ (Longworth, 2003, para.3) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญของการเรียนรู้ ตลอดชีวิต อธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนี้ 1) พื้นฐานทาง ประชากรของโลก หลักการที่สำคัญคือการวางหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการนำความรู้และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ 2) อิทธิพลของโทรทัศน์และสื่อในการพัฒนาความคิดและการรับรู้ของประชาชน

สื่อโทรทัศน์มีผลที่มีประสิทธิภาพอย่างมากกับคนในการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร เครื่องมือทางการศึกษาสามารถเปลี่ยนแปลงประเทศ 3) ความจำเป็นทางด้านสิ่งแวดล้อม (environmental imperative) การเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นทางรอดของการดำรงชีวิตในการใช้ทรัพยากรทางสิ่งแวดล้อมให้คุ้มค่าที่สุดที่สุด 4) การพัฒนาใหม่ในสาขาทั้งหมดของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในประเทศกำลังพัฒนาจะช่วยให้บรรลุการเจริญเติบโตและการพัฒนาในด้านสุขภาพ และด้านการศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้เข้าใจและใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด 5) การกระจายตัวของข้อมูลและความรู้ผ่านการใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีการสื่อสาร 6) ความต้องการของประชากรและอุตสาหกรรมที่ยังคงมีต่อนวัตกรรมใหม่ ๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของด้านการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทุกช่วงชีวิต เพราะมีการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีมุมมองแบบองค์รวม (comprehensive view) ครอบคลุมกิจกรรมการเรียนรู้ทุกด้านและการศึกษาทุกระบบ มุ่งพัฒนาคนให้พัฒนาตนเอง ช่วยให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลก

### 10.3 องค์ประกอบของด้านการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 57) กล่าวว่า iva แนวปฏิบัติการจัดการศึกษาให้ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ จึงต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาเต็มศักยภาพทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยซึ่งเป็นองค์ประกอบของการศึกษาตลอดชีวิต ที่ต้องเน้นทั้งความรู้คุณธรรมและบูรณาการเนื้อหาต่อไปนี้ตามความเหมาะสม 1) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติและสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของสังคมไทย การเมือง การปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การเล่นกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา 3) ความรู้และทักษะทางคณิตศาสตร์และด้านภาษา ด้านการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง และ 4) ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

อาชัญญา รัตน์อุบล (2557, หน้า 16 - 17) กล่าวว่า iva ลักษณะร่วมของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตไว้ว่า ประกอบไปด้วย 5 ลักษณะ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การค้นหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง การใฝ่รู้หรือการเติมเต็มเพื่อพัฒนาสมรรถนะ การให้และการยอมรับผลสะท้อนกลับความคิดเห็น และการเสริมแรงเชิงบวกที่สร้างความมั่นใจทั้งกับตนเองและบุคคลอื่นว่ามีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

วันวิสาข์ อังศุเกียรติถาวร (2560, หน้า 41) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตไม่ว่าจะเป็นครูหรือผู้ประกอบอาชีพอื่นมีคุณลักษณะที่เด่นชัดเหมือนกัน กล่าวคือ ต้องมีเจตคติหรือมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง ใช้เครื่องมือ โอกาส คนรอบตัวและใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายในการแสวงหาความรู้มีวิธีการเรียนรู้แบบนำตนเองและมีกระบวนการคิดที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น ความคิดสร้างสรรค์ คิดแบบบูรณาการการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นต้น ส่งเสริมให้ผู้อื่นร่วมเรียนรู้รวมไปถึงสามารถประสานความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

ไวน์ สไตน์, และฮิวม์ (Weinstein, & Hume, 1998, pp.10-11) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้สอน คือ การช่วยเหลือผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้ที่จะต้องพิจารณาถึงทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ พฤติกรรม และวิธีการคิด กล่าวได้ว่านี่คือตัวอย่างความสำเร็จของการเรียนรู้ แต่ยังต้องมีโมเดลการวางแผนกลยุทธ์การเรียนรู้ (model of strategic learning) ซึ่งจะรวมองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1) ทักษะ 2) การลงมือทำ และ 3) การควบคุมตนเอง ซึ่ง 3 องค์ประกอบจะมุ่งเน้นไปยังความรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของทักษะ

สหภาพยุโรป (European Communities, 2007, para.12) กล่าวว่าไว้ว่า ความสามารถที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบไปด้วย 8 ประการที่สำคัญ ดังนี้ 1) การใช้ภาษาแม่ในการติดต่อสื่อสาร (communication in the mother tongue) 2) การใช้ภาษาต่างประเทศในการติดต่อสื่อสาร (communication in foreign languages) 3) ความสามารถทางคณิตศาสตร์และความสามารถพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (mathematical competence and basic competences in science and technology) 4) ความสามารถเชิงดิจิทัล (digital competence) คือ ความสามารถในการใช้สื่อทาง ist (information society technology) 5) เรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learning to learn) 6) สมรรถภาพทางสังคมและการเมือง (social and civic competences) 7) การริเริ่มแนวคิด และผู้ประกอบการ (sense of initiative and entrepreneurship) 8) การรับรู้ทางวัฒนธรรมและการแสดงออก (cultural awareness and expression)

ยูเนสโก (UNESCO, 2002, para.2) กล่าวว่าไว้ว่า ปัจจัยอิทธิพลที่มีผลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ 1) มุมมองสิทธิมนุษยชน (the human rights perspective) 2) การตอบสนองต่อการพัฒนามนุษย์เพื่อการศึกษา (the human development imperatives of education) 3) กระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ (economic globalisation) 4) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (development of information technology) 5) ความจำเป็นของการพัฒนาที่ยั่งยืน (the imperatives of sustainable development)

ฮาเกรฟส์ (Hargreaves, 2004, pp.5-6) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการจัดทำหลักสูตร การเรียนรู้ตลอดชีวิตสถานศึกษาควรจะรับฟังการวิพากษ์แลกเปลี่ยนแนวคิดระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน โดยพิจารณาถึงความต้องการของผู้เรียน ต้องการที่จะเรียนรู้อะไร และสามารถเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนมากน้อยเพียงใด โดยที่มีการตั้งข้อสังเกตถึงรูปร่าง ลักษณะของการจัดทำหรือการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างของสังคม

แม็กซีน (Maxine, 2015, para.2) กล่าวไว้ว่า มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (willingness to learn) ผู้บริหารสถาบันจะต้องไม่หยุดเรียนรู้ถึงโอกาสและความเป็นไปได้ต้องพยายามเพิ่มขีดความสามารถให้กับตนเอง คณาจารย์ และศิษย์ของตน ต้องเปิดกว้างและใช้ความคิดในการเติบโตก้าวหน้า

สัทคลิฟฟ์ (Sutcliffe, 2013, para.2) กล่าวไว้ว่า เป็นผู้มีความอยากรู้อยากเห็น ติดตามข่าวสารสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในสถาบันเพื่อสังเกตว่ามีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง มีผลกระทบในทางบวกหรือทางลบต่อสถาบันของเราหรือไม่ อย่างไร หรือมีแนวคิดที่ดีเกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับใช้กับสถาบันได้อย่างไร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การค้นหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ต้องมีเจตคติหรือมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง ใช้เครื่องมือ โอกาส คนรอบตัวและใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายในการแสวงหาความรู้มีวิธีการเรียนรู้แบบนำตนเองและมีกระบวนการคิดที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่หยุดเรียนรู้ถึงโอกาสและความเป็นไปได้ต้องพยายามเพิ่มขีดความสามารถให้กับตนเอง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 311-312) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผู้บริหารยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 และสรุปผลการวิจัยว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้เชิงทฤษฎี ความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงโลก ยุคใหม่ 4 ด้าน ดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความรู้ทางวิชาการ นักประกอบการ นักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการ ความสามารถด้านเทคโนโลยี นักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะต่าง ๆ ดังนี้ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็น

ทีม เทคโนโลยี และดิจิทัล การตัดสินใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการตัดสินใจ และ 3) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวน นโยบาย บทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและ บุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์ บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 4) คุณธรรมและจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหาร การนำหลักธรรมมาปฏิบัติจนเป็นอุปนิสัยติดตัว ประกอบด้วย คุณธรรมสำหรับตนเอง คุณธรรมเพื่อการปฏิบัติหน้าที่การบริหาร และคุณธรรมจริยธรรมสำหรับสังคม

นันทศักดิ์ สุขโข (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนตามความคิดเห็นของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 จำแนกตามวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียนในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดการตั้งเครือข่ายการสื่อสารอย่างเป็นระบบด้วยโครงข่าย ส่งการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีทักษะในการเขียนและพูดภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วสันต์ บัวชุม, สุรัตน์ ดวงชาทม, และระพีพรรณ ร้อยพิลา (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ 1) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) แนวทางพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เสนอแนะไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์

คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ คุณลักษณะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี และคุณลักษณะด้านการเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์

สุบรรณ ลาสา, ไพวุฒิ ลังกา, และวิสุทธิ ราตรี (2560, หน้า 120) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการก่อนรับการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 ขั้นดำเนินการพัฒนา มี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาล่วงหน้าก่อนเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเข้ม เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 สัปดาห์ตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ ระยะที่ 2 การเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างเข้ม ประกอบด้วย เนื้อหาการอบรมมี 4 หมวดดังนี้ หมวดที่ 1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ หมวดที่ 2 ภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมวดที่ 3 การพัฒนาสุขภาพกาย และหมวดที่ 4 การพัฒนาบุคลิกภาพและการสร้างสุนทรียภาพ ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกสถานศึกษาสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องมีผลการบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และขั้นตอนที่ 3 ขั้นสรุปผลหลังการพัฒนา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) ประเด็นการประเมินแนวทาง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแนวทาง 3) วิธีการประเมินแนวทาง 4) การวิเคราะห์ผลการประเมินแนวทาง และ 5) การนิเทศติดตามหลังการพัฒนา ส่วนการประเมินแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

สุภาวดี พรหมวาร (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียน มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดโดยรวมและรายด้านทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านทักษะทางการบริหาร ด้านวิสัยทัศน์ ด้านประสบการณ์และผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงานและความรู้ ความสามารถ 2) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียน และ 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะและแนวทาง

คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมเขต 39 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา และด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา 2) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านการมีภาวะผู้นำ ด้านการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม ด้านการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และด้านการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

พรทิพย์ สุขเอียด (2562, หน้า 3) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามทัศนะของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครู จำแนกตามตัวแปร เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงาน พบว่าเพศ โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านผู้นำ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิชาการ ครูเพศหญิง มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสูงกว่าเพศชาย ระดับการศึกษา พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านผู้นำ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิชาการ ครูที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสูงกว่าครูที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิชาการ ครูที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี

ศรายุทธ เมืองคำ (2563, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดระยอง มีความเห็นว่าคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคประเทศไทย 4.0 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูผู้สอนในสถานศึกษา มีความเห็นว่าประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคประเทศไทย 4.0 กับประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) สมการพยากรณ์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเดียว พบว่า มีจำนวน 3 ด้านที่สามารถพยากรณ์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ที่ส่งผลต่อ



ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ความสามารถ และด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.19

ศวิสมน แป้นทิม, พจนีย์ มั่งคั่ง, และพรทิพย์ คำชาย (2563, หน้า 180) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการประสานงานที่ดีด้านมีวิสัยทัศน์ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในการสื่อสาร รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา และด้านความสามารถในด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ญาณและแก้ปัญหา 3) คุณลักษณะสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก ( $r_{xy} = .638$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาคือ ภาวะผู้นำทางวิชาการการบริหารแบบมีส่วนร่วม การประสานงานที่ดีมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 50.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชัชชญา พิระธรณิศร์ (2564, หน้า 54) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและปัญหาในภาพรวมแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การนำ (การมีภาวะผู้นำ)อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 2.1 กระบวนการบริหารทั้ง 4 ด้าน มีแนวทางพัฒนา คือ 1) การนำ (การมีภาวะผู้นำ) 2) การจัดองค์การ: การปรับกระบวนการดำเนินการบริหารสถานศึกษา 3) การควบคุม: จัดระบบการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล 4) การวางแผน: การทำความเข้าใจในนโยบาย 2.2 แนวทางการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรมทั้ง 6 ด้าน คือ 1) ด้านกายภาพ: จัดสภาพโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านการจัดหลักสูตร: ปรับปรุงและพัฒนาการจัดหลักสูตรท้องถิ่น 3) ด้านการเรียนการสอน: มุ่งปลูกฝังพื้นฐานทางสังคมและจิตวิทยา 4) ด้านบรรยากาศและปฏิสัมพันธ์ 5) ด้านการบริหารจัดการ: กำหนดทิศทางทางการปฏิบัติงานในการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม 6) ด้านการประเมินผล: กำหนดรูปแบบการนิเทศภายใน การจัดการเรียนการสอน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ

กฤษณพงษ์ ศรีทรัพย์, สุรัตน์ ดวงชาตม, และเพ็ญผกา ปัญจนะ (2565, หน้า 185) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพโดยรวมและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา โดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .875 4) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) ด้านภาวะผู้นำและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านทักษะการบริหารจัดการที่ดีแบบผู้บริหารยุคใหม่ 4) ด้านทักษะการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เบลซ, และเบลซ (Blase, & Blase, 1994, p.671) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง ขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครูผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกา ที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือ ละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางร่างกาย อารมณ์และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ผลจากการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกโรงเรียนอื่น

แมคแคซี (MaCarty, 1998, pp.14-17) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำในทางที่ดีขึ้น พบว่า บุคลิกลักษณะของผู้นำมีส่วนสำคัญต่ออาชีพทางการศึกษา ผู้หญิงเป็นผู้นำที่มีความอ่อนโยน โอนอ่อนผ่อนตาม และให้ความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นศูนย์รวมของกระบวนการตัดสินใจ

นูเบิร์ต (Neubert, 1998, p.96) ได้ศึกษา เรื่อง คุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เห็นได้ชัดในการทำงานเป็นกลุ่ม ๆ สรุปได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ผู้นำต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่น เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มมีความสุขรอบคอบ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่ดียอมรับในความรู้ ความสามารถของคนอื่น สามารถประสานงานได้ดี และรู้จักข้อบกพร่องของตนเองแล้วพัฒนาให้ดีขึ้น

แมกนสัน (Magunson, 2006, p.95) กล่าวไว้ว่า ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกา โดยจำแนกคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านส่วนตัว และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ สรุปคุณลักษณะทั้งสอง ด้านได้ ดังนี้ 1) คุณลักษณะส่วนตัวมีดังนี้ ความยุติธรรมและ

มีวิจารณ์ญาณ ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี ความรอบรู้อย่างกว้างขวาง เป็นผู้ใช้สติไม่ใช้อารมณ์ ความจริงใจ ความเป็นมิตร อารมณ์ขัน ใจกว้าง และเปิดเผย ความเสมอต้นเสมอปลาย ความเมตตา ปราณีและเอื้ออาทรผู้อื่น 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ มีดังนี้ ความสามารถในการติดต่อประสานงาน และเข้ากับผู้อื่นได้ดี ความรู้ความสามารถในวิชาการบริหารเป็นอย่างดี ความสามารถในการมอบหมายงาน ให้ผู้อื่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี การตัดสินใจ ความสามารถในการยอมรับ ในการปฏิบัติงานของผู้อื่น ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ ความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบ การรู้จักใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม

มอร์เฟท (Morphet, 2007, p.705) ได้วิจัย เรื่อง การบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียนและมีทักษะในการเป็นผู้นำ ประกอบกับครุมีความพึงพอใจในการทำงานจะทำให้โรงเรียนทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งในการจัดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ในโรงเรียน จะมีลักษณะของงานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนให้มากที่สุด และการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานด้วย ทำให้เห็นว่าการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วอลส์ตอร์ม, และหลุยส์ (Wahlstrom, & Louis, 2008, pp.458-495) ได้ทำการศึกษา เรื่อง คุณลักษณะของผู้นำหลัก พบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการเรียน และสร้างความร่วมมือด้านอาชีพกับชุมชน ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนดีขึ้นส่งเสริมและการเน้นการเรียนการสอนแบบปฏิบัติโดยร่วมมือกับชุมชน ให้ชุมชนเข้า มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน จะทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อีเคนท์ (Eckant, 2008, p.89) ได้ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษา ที่มลรัฐอิลลินอยล์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหาร สถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาไม่ต่างกัน และพบว่า ความต้องการผู้บริหาร สถานศึกษา 9 ลักษณะแรก คือ 1) การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่ 2) ความมั่นคงทางอารมณ์ 3) ทักษะในการตัดสินใจ 4) ทักษะในการ สื่อสาร 5) ความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ 6) การปรับตัวด้วยความรอบคอบ 7) ลักษณะทางศีลธรรม 8) สติปัญญา 9) สุขภาพดี

อเดเกไมล์ (Adegbemile, 2011, pp.17-18) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของ ผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับ การบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรียให้มีประสิทธิภาพ โดยในการศึกษา ครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการจัดการ งบประมาณ ทักษะด้านการจัดการบุคลากร และทักษะด้านการเรียนการสอนผลการศึกษา พบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยใน

ทักษะการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะความเป็นผู้นำที่กระตุ้นความสนใจของบุคลากร มีความสนใจในการให้ความช่วยเหลือและ สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร สำหรับทักษะด้านการเรียนการสอนนั้น ประกอบด้วย การทำงาน ร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เพื่อจะได้มี จุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีกิจกรรมสำหรับการเรียนการสอน มีการประเมินแผนการเรียน การสอน และประเมินครู มีวิสัยทัศน์ในการสร้างแผนการสอนเพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ

จอห์นสัน, และโซลส์ (Johnson, & Scholes, 2003, p.163) ได้ศึกษากลยุทธ์ การพัฒนา พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่เอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่ มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และ การวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดหามาเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ประสบการณ์ส่วนบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาของ องค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเพิ่มเติมอย่าง เด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่ การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงเพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้ นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กร

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ศึกษาและจัดลำดับความต้องการจำเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ต่อไป โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำแนกเป็นผู้อำนวยการจำนวน 107 คน ครู จำนวน 1,191 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,298 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2, 2565)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในปีการศึกษา 2566 โดยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973, p.727) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 306 คน จากนั้นดำเนินการแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ทั้งหมดจำนวน 130 โรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกกำหนดสัดส่วนของผู้บริหารต่อครู 30 : 70 โดยเมื่อคำนวณแล้วจะได้จำนวนผู้บริหาร 92 คน และครู 214 คน รวมทั้งสิ้น 306 คน ตามสัดส่วน

3. ผู้วิจัยได้ดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) โดยจะประกอบด้วยผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำนวน 1 คน และผู้บริหารสถานศึกษาดำรงตำแหน่งอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 4 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 2 คน และผู้อำนวยการ

สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (purposive random sampling) โดยโครงสร้างคำถามได้มาจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของงานวิจัยเพื่อใช้ในประชุมสนทนากลุ่ม

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ขนาดโรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
ขนาดเล็ก	22	262	284	19	47	66
ขนาดกลาง	84	896	980	72	161	233
ขนาดใหญ่	1	33	34	1	6	7
รวม	107	1,191	1,298	92	214	306

ที่มา : ข้อมูลสารสนเทศ; ข้อมูลบุคลากรในสังกัด สพป.ลพบุรี เขต 2

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ประเภทคำถามปลายปิด (closed form) โดยศึกษาจากรอบแนวคิดของ Lathan Joseph 10 คุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (10 traits of successful school leaders) เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ฉบับ ดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ฉบับที่ 1 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check list) ประกอบด้วย ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นำมาประกอบในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ก่อนนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็น

2. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

### การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

#### 1. การสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถาม

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดตัวแปรและข้อรายการ

1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาและตัวแปรที่ศึกษา

1.3 สร้างแบบสอบถามและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการปรับปรุงร่างแบบสอบถาม

1.4 การตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ทำการพัฒนาขึ้น และมีการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รอบรู้เฉพาะเรื่อง (subject matter specialists) จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ครอบคลุมความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.60-1.00

1.5 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างและมีบริบทใกล้เคียงกัน กับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (alpha coefficient method) (Cronbach, 1971, p.160) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน 0.980 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ 0.975

1.6 นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอความเห็นและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิจัย

#### 2. การประชุมสนทนากลุ่ม (focus group)

2.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์หาดัชนีความต้องการจำเป็น

2.2 ศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากการเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม

2.3 นำร่างประเด็นที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการประชุมกลุ่ม ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำร่างประเด็นที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหา ความถูกต้องของเนื้อหา โดยคัดเลือกแต่เฉพาะข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นว่าจะใช้ได้เท่านั้น โดยใช้เกณฑ์ยอมรับของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 3 ท่านขึ้นไป นำไปใช้เป็นข้อคำถามเพื่อพิจารณาความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ ตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงด้านเนื้อหาและภาษาที่ใช้ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย

2.5 นำประเด็นที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปดำเนินการจัดประชุมกลุ่ม (focus group) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำแบบบันทึกเสนอคณะกรรมการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ออกหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

2. นำหนังสือที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เห็นชอบ และแนบหนังสือที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีขออนุญาตไปยังโรงเรียนโดยตรง ส่งไปยังโรงเรียนในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และประสานกับผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (google form) จำนวนทั้งสิ้น 306 คน

3. เมื่อได้รับแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลผ่าน google form เรียบร้อยแล้ว จึงตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

4. นำข้อมูลลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาจากแบบสอบถาม มาสร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

5. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

6. ผู้วิจัยดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน โดยกำหนดเกณฑ์การสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

6.1 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำนวน 1 คน

6.2 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 1 คน

6.3 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 2 คน

6.4 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 2 คน



### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์ ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และมีเกณฑ์ในการกำหนดระดับ ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นที่ 2 นำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ หากค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 นำผลจากการจัดลำดับความต้องการจำเป็นมาสร้างร่างประเด็นที่สร้างขึ้น เพื่อใช้ในการประชุมกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เป็นตัวแทนของประชากร โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 39)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ	$n$ แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	$N$ แทน	จำนวนประชากร
	$e$ แทน	ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ 0.05

2. การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เพื่อวัดความเที่ยงตรง (validity) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับเนื้อหาตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	$R$ แทน	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
	$N$ แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

3. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (alphacoefficient method) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1971, p.160)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ	$\alpha$ แทน	สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	$n$ แทน	จำนวนข้อคำถาม
	$S_i$ แทน	ความแปรปรวนแต่ละข้อ
	$S_t$ แทน	ความแปรปรวนทั้งฉบับ

4. การหาค่าร้อยละ (percentage) จากสูตร (สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2557, หน้า 95)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	$P$ แทน	ร้อยละ
	$f$ แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลค่าให้เป็นร้อยละ
	$n$ แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

5. การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) จากสูตร (สุวรีย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2557, หน้า 106)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
	$X$	แทน	ค่าหรือคะแนนของข้อมูล
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของค่าหรือคะแนนทั้งหมด
	$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

6. การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) จากสูตร (สุวรีย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2557, หน้า 106)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$n$	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

7. การหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI Modified หรือ Modified Priority Need Index (PNI modified) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550, หน้า 279) ดังนี้

$$PNI \text{ modified} = \frac{(I - D)}{D}$$

เมื่อ	I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Important)
	D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of success)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยลำดับการนำเสนอวันนี้ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
D	แทน สภาพปัจจุบัน (degree of success)
I	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (important)
PNImodified	แทน ดัชนีความต้องการจำเป็น

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์จากการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) โดยใช้ข้อคำถามจากการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อนำคำตอบที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ต่อไป

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n = 306)	ร้อยละ
<b>1. ตำแหน่ง</b>		
ครู	214	69.94
ผู้บริหารสถานศึกษา	92	30.06
<b>รวม</b>	<b>306</b>	<b>100.00</b>
<b>2. วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	160	52.29
สูงกว่าปริญญาตรี	146	47.71
<b>รวม</b>	<b>306</b>	<b>100.00</b>
<b>3. ขนาดสถานศึกษา</b>		
ขนาดเล็ก	66	21.57
ขนาดกลาง	233	76.14
ขนาดใหญ่	7	2.29
<b>รวม</b>	<b>306</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 306 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 30.06 และครู จำนวน 214 คิดเป็นร้อยละ 69.94 ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า รวม 160 คน คิดเป็นร้อยละ 52.29 ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 76.14

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น  
ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี  
เขต 2

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
โดยรวมและรายด้าน

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การเข้าใจความสำคัญของการสร้าง ชุมชน	4.07	0.65	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด
2. ให้อำนาจครูและปลูกฝังทักษะ ภาวะผู้นำ	4.09	0.58	มาก	4.84	0.22	มากที่สุด
3. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร	4.16	0.58	มาก	4.82	0.35	มากที่สุด
4. มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน	4.19	0.55	มาก	4.81	0.36	มากที่สุด
5. สร้างความร่วมมือ สร้าง สภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน	4.26	0.46	มาก	4.85	0.28	มากที่สุด
6. มีความรักต่อการทำงาน	4.12	0.64	มาก	4.80	0.37	มากที่สุด
7. ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง	4.03	0.62	มาก	4.87	0.26	มากที่สุด
8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี	4.17	0.43	มาก	4.80	0.37	มากที่สุด
9. มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียน อย่างน้อย 5 ปี	4.16	0.60	มาก	4.82	0.28	มากที่สุด
10. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต	4.21	0.56	มาก	4.82	0.25	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	<b>4.82</b>	<b>0.31</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 3 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$  ,  
S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) สร้างความร่วมมือ  
สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.46) 2) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.56 และ 3) มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.55) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.62)

สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.26) 2) สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.28) และ 3) ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.22) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.38)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 1 การเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน

คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านที่ 1 การเข้าใจ ความสำคัญของการสร้างชุมชน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามี กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับชุมชน	4.18	0.65	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง ความคุ้นเคยกับชุมชน ศึกษาทำ ความเข้าใจกับชุมชน	4.03	0.71	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมใน การวางแผน ร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันกับชุมชน	4.10	0.84	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือการ ทำงานกับชุมชน และได้ตัดสินใจ ร่วมกัน	4.07	0.78	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายใน การทำงานร่วมกันกับชุมชน	4.02	0.79	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด

ตาราง 4 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านที่ 1 การเข้าใจ ความสำคัญของการสร้างชุมชน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. ผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชนมี เป้าหมายเดียวกัน ที่จะทำให้ สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง	4.00	0.74	มาก	4.77	0.43	มากที่สุด
รวม	4.07	0.65	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด

จากตาราง 4 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 1 การเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.65) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับชุมชน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.84) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือการทำงานกับชุมชน และได้ตัดสินใจร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.78) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชนมีเป้าหมายเดียวกัน ที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.74)

สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 1 การเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับชุมชน ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.39) 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชนมีเป้าหมายเดียวกัน ที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.74) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความคุ้นเคยกับชุมชน ศึกษาทำความเข้าใจกับชุมชน ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.44) และ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือการทำงานกับชุมชน และได้ตัดสินใจร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.44) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน



ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 2 ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 2 ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีอิสระในการทำงาน	4.03	0.64	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในโรงเรียน	4.27	0.66	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานและพัฒนาทีมงาน	4.00	0.74	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังภาวะผู้นำและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.85	0.86	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างและพัฒนากระบวนการทำงานในโรงเรียน	4.17	0.64	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในโรงเรียน ด้านบุคคล ด้านโรงเรียน และด้านการปรับโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน	4.17	0.62	มาก	4.92	0.28	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการแก้ปัญหา เพื่อจัดความเสี่งหรืออุปสรรคต่าง ๆ	4.13	0.75	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด
รวม	4.09	0.58	มาก	4.84	0.22	มากที่สุด

จากตาราง 5 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 2 ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.58)

เมื่อพิจารณารายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.66) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างและพัฒนาระบบการทำงานในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.64) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในโรงเรียน ด้านบุคคล ด้านโรงเรียน และด้านการปรับโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.62) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการแก้ปัญหา เพื่อขจัดความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.75) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังภาวะผู้นำและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.86)

สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 2 ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.22) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในโรงเรียน ด้านบุคคล ด้านโรงเรียน และด้านการปรับโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.92$ , S.D. = 0.28) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างและพัฒนาระบบการทำงานในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.34) และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการแก้ปัญหา เพื่อขจัดความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.34) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังภาวะผู้นำและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.36) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.44)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 3 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 3 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและ ทรัพยากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ดำเนินการใช้ทรัพยากรบุคคล ให้เหมาะสมกับงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.13	0.68	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด

ตาราง 6 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 3 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและ ทรัพยากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการ ใช้ทรัพยากรงบประมาณ ได้อย่าง ครอบคลุม และเกิดประโยชน์ทาง การศึกษาสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.58	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการ ใช้ทรัพยากรด้านวัสดุและอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.18	0.68	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แบบ แผนมีขั้นตอนที่ชัดเจน เหมาะสม กับบริบทของสถานศึกษา	4.13	0.68	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประโยชน์ ของข้อมูลสารสนเทศ ประกอบ การตัดสินใจ ทำให้การบริหาร ทรัพยากรทางการศึกษานำมาใช้ใน การดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม	4.23	0.72	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
รวม	4.18	0.58	มาก	4.82	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 3 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$  , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศ ประกอบการตัดสินใจ ทำให้การบริหารทรัพยากรทางการศึกษานำมาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.72) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้ทรัพยากรงบประมาณ ดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม และเกิดประโยชน์ทางการศึกษาสูงสุดอย่างมี

ประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.58) 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้ทรัพยากรด้านวัสดุและอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.68) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แบบแผนมีขั้นตอนที่ชัดเจน เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.68)

สภาพที่พึงประสงค์ของของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 3 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้ทรัพยากรงบประมาณ ดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม และเกิดประโยชน์ทางการศึกษาสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.36) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้ทรัพยากรด้านวัสดุและอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้ทรัพยากรบุคคล ให้เหมาะสมกับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.39) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศ ประกอบการตัดสินใจ ทำให้การบริหารทรัพยากรทางการศึกษานำมาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.42)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 4 มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน

คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านที่ 4 มีวิสัยทัศน์ และมีการวางแผน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์	4.10	0.63	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.08	0.70	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด

ตาราง 7 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านที่ 4 มีวิสัยทัศน์ และมีการวางแผน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสาร วิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากร รับทราบ	4.37	0.69	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้	4.20	0.68	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำ วิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ จริง	4.22	0.64	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร ต้องดำเนินตามแผน หรือปฏิบัติ กระบวนการอย่างต่อเนื่อง	4.18	0.68	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
รวม	4.19	0.55	มาก	4.81	0.36	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 4 มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$  , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากรรับทราบ ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.69) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.64) 3) ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.68) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.83)

สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 4 มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณารายด้านที่มี

ค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมวิเคราะห์องค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.36) และผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากรรับทราบ ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.36) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) 3) ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.40) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.44)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 5 สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน

คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านที่ 5 สร้างความ ร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการ เรียนรู้แบบร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน บุคลากร ในที่ทำงานร่วมมือกันทำงานด้วย ความเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.12	0.64	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	0.60	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัด สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา	4.08	0.65	มาก	4.88	0.32	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง บรรยากาศในด้านต่างๆ ที่เอื้อต่อ การสนับสนุนการเรียนรู้	4.45	0.57	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน การตัดสินใจร่วมกันกับบุคลากร ทุกคน	4.38	0.61	มาก	4.92	0.28	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านที่ 5 สร้างความ ร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการ เรียนรู้แบบร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. ผู้บริหารสถานศึกษามี กระบวนการทำงานที่ดี โดย บุคคลากรทุกคนต้องมี ความรับผิดชอบ เพื่อให้ การดำเนินงานสำเร็จและบรรลุ ตามเป้าหมาย ขององค์กร	4.37	0.66	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
รวม	4.26	0.46	มาก	4.85	0.28	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 5 สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศในด้านต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.57) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน การตัดสินใจร่วมกันกับบุคคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.61) 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการทำงานที่ดี โดยบุคคลากรทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.66) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน บุคคลากรในทีมงานร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.64)

สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 5 สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน การตัดสินใจร่วมกันกับบุคคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 4.92$ , S.D. = 0.28) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.32) 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสาร

อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.36) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสร้างบรรยากาศในด้านต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.42)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 6 มีความรักต่อการทำงาน

คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านที่ 6 มีความรักต่อ การทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ พึงพอใจในการทำงาน	4.07	0.78	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเท ความสามารถเต็มใจทำงานด้วย ความสุข	4.02	0.79	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความ กระตือรือร้นรู้สึกมีความสุขกับ งานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.80	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสุขกับ งานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ	4.15	0.82	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและ เห็นคุณค่าของงานที่ทำ ทำให้การ ดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.73	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความศรัทธา และความภาคภูมิใจต่อองค์กร	4.30	0.59	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
รวม	4.12	0.64	มาก	4.80	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 6 มีความรักต่อการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความศรัทธาและความภาคภูมิใจต่อองค์กร



( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.59) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและเห็นคุณค่าของงานที่ทำ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.73) 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสุขกับงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.82) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.80)

สภาพที่พึงประสงค์ของของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 6 มีความรักต่อการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความศรัทธาและความภาคภูมิใจต่อองค์กร ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและเห็นคุณค่าของงานที่ทำ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.39) 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.40) และผู้บริหารสถานศึกษามีความสุขกับงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.40) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.44)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 7 ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 7 ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี	3.95	0.62	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการคิดบริหารงานกล้าเรียนรู้กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในสถานศึกษา	4.08	0.89	มาก	4.88	0.32	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมรับกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต	3.92	0.67	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด

ตาราง 10 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 7 ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบการตัดสินใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญของในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ	4.13	0.81	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.93	0.80	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวัดผล การปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต	4.15	0.68	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด
รวม	4.03	0.62	มาก	4.87	0.26	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านที่ 7 ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวัดผล การปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.68) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบการตัดสินใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญของในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.81) 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการคิดบริหารงานกล้าเรียนรู้กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.89) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมรับกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต ( $\bar{X} = 3.92$  S.D. = 0.67)

สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 7 ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวัดผล การปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อ

การประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ( $\bar{X} = 4.90$ , S.D. = 0.30) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการคิดบริหารงานกล้าเรียนรู้กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.32) 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมรับกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.34) และผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.34) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบการตัดสินใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 8 นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี

คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านที่ 8 นำด้วยการ เป็นแบบอย่างที่ดี	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและสถานการณ์	4.00	0.55	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีมารยาทที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคมและเพื่อนร่วมงาน	4.02	0.62	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและแบบแผนของทางราชการ	4.38	0.76	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ และพูดด้วยความจริงใจไม่ปิดเป็น	4.33	0.71	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น	4.03	0.52	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด

ตาราง 11 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านที่ 8 นำด้วยการ เป็นแบบอย่างที่ดี	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม และจริยธรรมในการบริหารงาน	4.23	0.62	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
รวม	4.17	0.43	มาก	4.80	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 8 นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.76) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ และพูดด้วยความจริงใจไม่บิดเบือน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.71) 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.62) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.55)

สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะหลักด้านที่ 8 นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.39) 3) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ และพูดด้วยความจริงใจไม่บิดเบือน ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.40) และผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.40) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.44)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะ  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2  
 คุณลักษณะหลักด้านที่ 9 มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี

คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านที่ 9 มีความวิริยะ อุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความขยัน หมั่นเพียร เพียรพยายามหา ความรู้ให้แก่ตัวเอง	4.20	0.80	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเพียร พยายามในการบริหารงาน เพื่อให้ ทุกคนตระหนักในประโยชน์ของ องค์การ และทำงานเป็นทีม (teamwork)	4.03	0.78	มาก	4.85	0.34	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นตั้งใจ ในการทำงาน	4.05	0.77	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความอดทน และไม่ย่อท้อต่อปัญหาต่าง ๆ	4.25	0.86	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ สติปัญญาไตร่ตรอง แก้ปัญหาและ อุปสรรค เพื่อแก้ไขปัญหาอย่าง เป็นระบบ	4.23	0.67	มาก	4.87	0.40	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา อย่างน้อย 5 ปี เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง และนำพา สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	4.17	0.67	มาก	4.88	0.32	มากที่สุด
รวม	4.16	0.60	มาก	4.82	0.28	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 9 มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความอดทนและไม่ย่อท้อต่อปัญหาต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.86) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้สติปัญญาไตร่ตรอง แก้ปัญหาและอุปสรรค เพื่อแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.67) 3) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความขยันหมั่นเพียร เพียรพยายามหาความรู้ให้แก่ตัวเอง ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.80) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเพียรพยายามในการบริหารงาน เพื่อให้ทุกคนตระหนักในประโยชน์ขององค์กรและทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.78)

สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 9 มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.32) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้สติปัญญาไตร่ตรอง แก้ปัญหาและอุปสรรค เพื่อแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.40) 3) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเพียรพยายามในการบริหารงาน เพื่อให้ทุกคนตระหนักในประโยชน์ขององค์กรและทำงานเป็นทีม (teamwork) ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.34) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความขยันหมั่นเพียร เพียรพยายามหาความรู้ให้แก่ตัวเอง ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.40)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะหลักด้านที่ 10 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 10 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแสวงหา ความรู้ด้วยตนเอง	4.12	0.78	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการค้นหา ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง	4.30	0.79	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 10 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติหรือมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.18	0.65	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง โดยใช้เครื่องมือ โอกาส และคนรอบตัว	4.25	0.65	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายในการแสวงหาความรู้	4.43	0.67	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.02	0.68	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด
รวม	4.21	0.56	มาก	4.82	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 10 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มากที่สุด  $\bar{X} = 4.21$  , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายในการแสวงหาความรู้ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.67) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการค้นหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.79) 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง โดยใช้เครื่องมือ โอกาส และคนรอบตัว ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.65) ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.68)

สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่ 10 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง โดยใช้เครื่องมือ โอกาส และคนรอบตัว ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.36) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติหรือมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38)

3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการค้นหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.39) และผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.39) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายในการแสวงหาความรู้ ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.42)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นรายด้าน

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. การเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน	4.07	4.78	0.1744	3
2. ให้ความสำคัญและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ	4.09	4.8	0.1833	2
3. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร	4.16	4.82	0.1586	6
4. มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน	4.19	4.81	0.1480	8
5. สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน	4.26	4.85	0.1385	10
6. มีความรักต่อการทำงาน	4.12	4.80	0.1650	4
7. ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง	4.03	4.87	0.2084	1
8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี	4.17	4.80	0.1510	7
9. มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี	4.16	4.82	0.1587	5
10. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต	4.21	4.82	0.1448	9

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง (PNI<sub>modified</sub> = 0.2084) 2) ให้ความสำคัญและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ (PNI<sub>modified</sub> = 0.1833) 3) มีการเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน (PNI<sub>modified</sub> = 0.1744)



**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์จากการประชุมการสนทนากลุ่ม (focus group) โดยใช้ข้อคำถาม หลังจากการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย จำนวน 3 ข้อ กลุ่มตัวอย่าง ในการประชุมการสนทนากลุ่ม (focus group) จะประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา (ขนาดใหญ่) 1 คน ผู้อำนวยการ สถานศึกษา (ขนาดกลาง) 2 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษา (ขนาดเล็ก) 1 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้ ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (purposive selection) โดยโครงสร้างคำถามได้มาจากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการจัดลำดับ ความต้องการจำเป็นของงานวิจัยเพื่อใช้ในการประชุมการสนทนากลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

#### **การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากผลการประชุมสนทนากลุ่ม**

ผู้วิจัยได้นำผลจากการประชุมสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มาทำการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เพื่อสรุปประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

##### **1. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ “ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง” ของผู้บริหารสถานศึกษา**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 มีการวางแผนในการพัฒนา คุณลักษณะด้านส่งเสริมให้กล้าเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาควร มีการประชุมและวางแผนเพื่อให้ครูและบุคลากรได้รับรู้และเข้าใจมองเห็นภาพการทำงานที่ชัดเจน โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้งานออกมามีศักยภาพ ควรมีการจัดประชุมเพื่อได้สะท้อน การทำงานบ่อย ๆ เพื่อมาระดมความคิดว่าจะแก้ปัญหากันอย่างไร มีการพบปะพูดคุยกับครูและ ผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และปัญหาอยู่เสมอ และมีการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาการเรียน การสอนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแผนได้ ดังนั้นผู้บริหารมีความสามารถในสื่อสารให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักรู้ เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดี เลือกใช้คนได้เหมาะสมกับงาน สามารถสร้างกระบวนการสื่อสารเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมและสนับสนุนครูในการทำกิจกรรมการเรียนการสอนที่สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ครูมี การแสวงหาความรู้และลงมือทำอะไรใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการต่อการเรียนรู้จนกลายเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ รวมถึงส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ประโยชน์ในการทำงาน และมีประสิทธิภาพ สูงสุด

## 2. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ “ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ” ของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีการวางแผนในการพัฒนาคุณลักษณะด้านให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำกิจกรรมตามความสนใจและอยากเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมทักษะกระบวนการใหม่ หากมีการอบรมเรียนรู้ เมื่อพัฒนาตนเองมาแล้วก็นำทักษะและความรู้มาถ่ายทอดแก่ผู้ร่วมงาน ฝึกการเป็นผู้นำตนเอง ครูและบุคลากรความรู้และความเชี่ยวชาญด้านที่ถนัดทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะเชิญเป็นกรรมการและวิทยากร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมอบหมายงานครูมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จะสนับสนุนอะไรได้บ้าง ให้ขวัญกำลังใจ คือความภาคภูมิใจในตัวเอง ขึ้นเงินเดือน เกียรติบัตร โล่รางวัล ประกาศให้สาธารณชนรับทราบ การประชุมผู้บริหาร ครูจะเกิดความมั่นใจ และภาคภูมิใจ ก่อนอื่นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการทำงาน กระจายอำนาจ สร้างทีมงาน เพื่อให้งานเข้มแข็ง และมีบุคลากรที่หลากหลาย

## 3. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ “การเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน” ของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีการวางแผนในการพัฒนาคุณลักษณะด้านการเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน โดยผู้บริหารควรศึกษาและเรียนรู้บริบทของสภาพภายในและภายนอกขององค์กร วางแผนและพัฒนากลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ตรงตามสภาพสังคมและความต้องการของชุมชน และในส่วนของภาวะวิเคราะห้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคนั้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการและการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการศึกษาขององค์กร เพื่อหาสาเหตุของปัญหาโดยเปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการแก้ปัญหาให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อประสานงานในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีนโยบายในการพัฒนาองค์กรที่ต่อเนื่องให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของชุมชน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะไว้ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. ประโยชน์ของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผล
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
2. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

#### ประโยชน์ของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีคุณลักษณะผู้นำ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 สามารถนำข้อมูลสารสนเทศจากการศึกษาไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวนเป็นผู้อำนวยการ

จำนวน 107 คน ครู จำนวน 1,191 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,298 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2, 2565)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในปีการศึกษา 2566 โดยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973, p.727) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 306 คน จากนั้นดำเนินการแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ทั้งหมดจำนวน 130 โรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกกำหนดสัดส่วนของผู้บริหารต่อครู 30 : 70 โดยเมื่อคำนวณแล้วจะได้จำนวนผู้บริหาร 92 คน และครู 214 คน รวมทั้งสิ้น 306 คน ตามสัดส่วน

1.3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) โดยจะประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำนวน 1 คน และผู้บริหารสถานศึกษาดำรงตำแหน่งอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 4 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 2 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (purposive random sampling) โดยโครงสร้างคำถามได้มาจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของงานวิจัยเพื่อใช้ในประชุมสนทนากลุ่ม

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check list) ประกอบด้วย ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นำมาประกอบในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ก่อนนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็น

2.2 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมีกระบวนการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และมีเกณฑ์ในการกำหนดระดับ ดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นที่ 2 นำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 นำผลจากการจัดลำดับความต้องการจำเป็นมาสร้างร่างประเด็นที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการประชุมกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2

### สรุปผล

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพ ปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน ได้ดังนี้

1. เข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน (understand the importance of building community) ภาพรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย

ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับชุมชน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือการทำงานกับชุมชน และได้ตัดสินใจร่วมกัน 4) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความคุ้นเคยกับชุมชน ศึกษาทำความเข้าใจกับชุมชน 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับชุมชน ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชนมีเป้าหมายเดียวกัน ที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง

2. ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ (empower teachers and cultivate leadership skills) ภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในโรงเรียน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างและพัฒนาระบบการทำงานใน และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในโรงเรียน ด้านบุคคล ด้านโรงเรียน และด้านการปรับโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการแก้ปัญหา เพื่อขจัดความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่าง ๆ 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานและพัฒนาทีมงาน

3. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร (utilize data and resources) ภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศ ประกอบการตัดสินใจ ทำให้การบริหารทรัพยากรทางการศึกษานำมาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้ทรัพยากรงบประมาณได้อย่างครอบคลุม และเกิดประโยชน์ทางการศึกษาสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้ทรัพยากรด้านวัสดุและอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้ทรัพยากรบุคคล ให้เหมาะสมกับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แบบแผนมีขั้นตอนที่ชัดเจน เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

4. มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน (vision and a plan) ภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากรรับทราบ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรต้องดำเนินตามแผน หรือปฏิบัติกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรต้องดำเนินตามแผน หรือปฏิบัติกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 5) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหาร

สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์ห้วงค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

5. สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน (create collaborative, inclusive learning environments) ภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศในด้านต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน การตัดสินใจร่วมกันกับบุคลากรทุกคน 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการทำงานที่ดี โดยบุคลากรทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร 4) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน บุคลากรในทีมงานร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

6. มีความรักต่อการทำงาน (passionate about their work) ภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความศรัทธาและความภาคภูมิใจต่อองค์กร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและเห็นคุณค่าของงานที่ทำ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสุขกับงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจในการทำงาน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเทความสามารถเต็มใจทำงานด้วยความสุข ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ

7. ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง (encourage risk-taking) ภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการประสพสำเร็จขององค์กรในอนาคต 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบการตัดสินใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญของในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการคิดบริหารงานกล้าเรียนรู้กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต

8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี (lead by example) ภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ และพูดด้วยความจริงใจไม่บิดเบือน 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น

5) ผู้บริหารสถานศึกษามีมารยาทที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเพื่อนร่วมงาน ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและสถานการณ์

9. มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี (persevere – staying with a school for at least five years) ภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความอดทนแลไม่ย่อท้อต่อปัญหาต่าง ๆ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้สติปัญญาไตร่ตรอง แก้ปัญหาและอุปสรรค เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความขยันหมั่นเพียร เพียรพยายามหาความรู้ให้แก่ตัวเอง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 5) ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเพียรพยายามในการบริหารงาน เพื่อให้ทุกคนตระหนักในประโยชน์ขององค์กรและทำงานเป็นทีม

10. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learners) ภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายในการแสวงหาความรู้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการค้นหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง โดยใช้เครื่องมือ โอกาส และคนรอบตัว 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติหรือมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน 2) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 3) มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน

#### สภาพที่พึงประสงค์

สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน ได้ดังนี้

1. เข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน (understand the importance of building community) ภาพรวมและรายช้อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับชุมชน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชนมีเป้าหมายเดียวกัน ที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันกับชุมชน ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง



ความคุ้นเคยกับชุมชน ศึกษาทำความเข้าใจกับชุมชน และผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือการทำงานกับชุมชน และได้ตัดสินใจร่วมกัน

2. ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ (empower teachers and cultivate leadership skills) ภาพรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในโรงเรียน ด้านบุคคล ด้านโรงเรียน และด้านการปรับโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างและพัฒนากระบวนการทำงานในโรงเรียน และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการแก้ปัญหา เพื่อขจัดความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่าง ๆ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังภาวะผู้นำและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 4) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในโรงเรียน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานและพัฒนาทีมงาน ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน

3. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร (utilize data and resources) ภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้ทรัพยากรงบประมาณ ดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม และเกิดประโยชน์ทางการศึกษาสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้ทรัพยากรด้านวัสดุและอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้ทรัพยากรบุคคล ให้เหมาะสมกับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แบบแผนมีขั้นตอนที่ชัดเจน เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศ ประกอบการตัดสินใจ ทำให้การบริหารทรัพยากรทางการศึกษานำมาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม

4. มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน (vision and a plan) ภาพรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากรรับทราบ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง 3) ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรต้องดำเนินตามแผนหรือปฏิบัติกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์

5. สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน (create collaborative, inclusive learning environments) ภาพรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน การตัดสินใจ ร่วมกันกับบุคลากรทุกคน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการ ทำงานที่ดี โดยบุคลากรทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จและบรรลุตาม เป้าหมายขององค์กร 5) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างร่วมมือในการปฏิบัติงาน บุคลากรในทีมงาน ร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหาร สถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศในด้านต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการสนับสนุนการเรียนรู้

6. มีความรักต่อการทำงาน (passionate about their work) ภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามี ความศรัทธาและความภาคภูมิใจต่อองค์กร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและเห็นคุณค่าของงาน ที่ทำ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจในการทำงาน และ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสุขกับงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเทความสามารถ เต็มใจทำงานด้วยความสุข ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความกระตือรือร้น รู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ

7. ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง (encourage risk-taking) ภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวัดผล การปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต 2) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการคิดบริหารงานกล้าเรียนรู้กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ ในสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมรับกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต และผู้บริหาร สถานศึกษามีการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวาง แผนการปฏิบัติงานที่ดี ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูล ของสถานศึกษา ประกอบการตัดสินใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญของในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ

8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี (lead by example) ภาพรวมและรายข้อ อยู่ใน ระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้ เหมาะสมกับบทบาทและสถานการณ์ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูด ที่สุภาพ ไพเราะ และพูดด้วยความจริงใจไม่บิดเบือน และผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมและ จริยธรรมในการทำงาน 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีมารยาทที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเพื่อน ร่วมงาน ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น

9. มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี (persevere – staying with a school for at least five years) ภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้สติปัญญาไตร่ตรอง แก้ปัญหาและอุปสรรค เพื่อแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเพียรพยายามในการบริหารงาน เพื่อให้ทุกคนตระหนักในประโยชน์ขององค์กร และทำงานเป็นทีม (teamwork) 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีความอดทน และไม่ย่อท้อต่อปัญหาต่าง ๆ 5) ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความขยันหมั่นเพียร เพียรพยายามหาความรู้ให้แก่ตัวเอง

10. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learners) ภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง โดยใช้เครื่องมือ โอกาส และคนรอบตัว 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติหรือมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการค้นหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ส่วนค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายในการแสวงหาความรู้

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง 2) สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน 3) ให้ความสำคัญกับครูและปลูกฝังภาวะผู้นำ และมีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี

2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง 2) ให้ความสำคัญกับครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ 3) การเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน 4) มีความรักต่อการทำงาน 5) มีความวิริยะอุตสาหะ บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี 6) ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร 7) นำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี 8) มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน 9) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 10) สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน

3. การเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และสรุปผลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) โดยใช้ข้อคำถามหลังจากการเก็บข้อมูลในแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ได้แนวทาง ดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ “ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง” ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีการวางแผนในการพัฒนาคุณลักษณะด้านส่งเสริมให้กล้าเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมและวางแผน เพื่อให้ครูและบุคลากรได้รับรู้และเข้าใจมองเห็นภาพการทำงานที่ชัดเจน โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้งานออกมามีศักยภาพ ควรมีการจัดประชุมเพื่อได้สะท้อนการทำงานบ่อย ๆ เพื่อมาระดมความคิดว่าจะแก้ปัญหากันอย่างไร มีการพบปะพูดคุยกับครูและผู้ปกครอง เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และปัญหาอยู่เสมอ และมีการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแผนได้ ดังนั้นผู้บริหารมีความสามารถในสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักรู้ เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เลือกใช้คนได้เหมาะสมกับงาน สามารถสร้างกระบวนการสื่อสารเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงการส่งเสริมและสนับสนุนครูในการทำกิจกรรมการเรียนการสอนที่สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ครูมีการแสวงหาความรู้และลงมือทำอะไรใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการต่อการเรียนรู้จนกลายเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ รวมถึงส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ประโยชน์ในการทำงาน และมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ “ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ” ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีการวางแผนในการพัฒนาคุณลักษณะด้านให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำกิจกรรมตามความสนใจและอยากเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมทักษะกระบวนการใหม่ หากมีการอบรมเรียนรู้ เมื่อพัฒนาตนเองมาแล้วก็นำทักษะและความรู้มาถ่ายทอดแก่ผู้ร่วมงาน ฝึกการเป็นผู้นำตนเอง ครูและบุคลากรความรู้และความเชี่ยวชาญด้านที่ถนัดทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะเชิญเป็นกรรมการและวิทยากร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมอบหมายงานครูมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จะสนับสนุนอะไรได้บ้าง ให้ขวัญกำลังใจ คือความภาคภูมิใจในตัวเอง ขึ้นเงินเดือน เกียรติบัตร โล่รางวัล ประกาศให้สาธารณชนรับทราบ การประชุมผู้บริหาร ครูจะเกิดความมั่นใจ และภาคภูมิใจ ก่อนอื่นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการทำงาน กระจายอำนาจ สร้างทีมงานเพื่อให้งานเข้มแข็ง และมีบุคลากรที่หลากหลาย

3.3 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ “การเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน” ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีการวางแผนในการพัฒนาคุณลักษณะด้านการเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน โดยผู้บริหารควรศึกษาและเรียนรู้บริบทของสภาพภายในและภายนอกขององค์กร วางแผนและพัฒนากลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ตรงตามสภาพสังคมและความต้องการของชุมชน และในส่วนของ

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคนั้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการและการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการศึกษาองค์กร เพื่อหาสาเหตุของปัญหาโดยเปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการแก้ปัญหาให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อประสานงานในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีนโยบายในการพัฒนาองค์กรที่ต่อเนื่องให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของชุมชน

### อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

1.1 สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในแผนปฏิบัติการประจำปี 2565 มีเป้าประสงค์ให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีความรู้และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้กำหนดกลยุทธ์เชิงนโยบายในการดำเนินงาน 4 กลยุทธ์ 16 จุดเน้น โดยกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล และมีตัวชี้วัด มิติที่ 4 ระบบบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากร และการพัฒนาผู้นำและผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2, 2565, ย่อหน้า 2) สอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งกำหนดในด้านที่ 3 ด้านคุณภาพ พัฒนา ส่งเสริม ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของเฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน (2562, บทคัดย่อ) ซึ่งได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผลการวิจัย พบว่า โดยรวม อยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และสอดคล้องกับวอลส์เตอร์ม, และหลุยส์ (Wahlstrom, & Louis,

2008, pp.458-495) ที่ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำหลัก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการเรียน และสร้างความร่วมมือด้านอาชีพกับชุมชน ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นส่งเสริมและการเน้นการเรียนการสอนแบบปฏิบัติโดยร่วมมือกับชุมชน ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน จะทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านเรียงตามลำดับ จากมากไปน้อย พบว่า ลำดับแรกที่สุด คือ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ที่ผลเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจของตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถบูรณาการทั้งความรู้มาใช้ในชีวิตประจำวันและการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของตัวบุคคลและสังคม สอดคล้องกับผู้บริหารต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร และสังคมโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับ ศรสุวรรณค์ พานซ้าย, และจิตติมา วรณศรี (2564, หน้า 99) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้วยตนเอง และจากบุคคลผู้มีประสบการณ์ควรพัฒนาบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะหรือรวมเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น โดยใช้กระบวนการของ PLC ควรสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ควรพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย แสวงหาความรู้มาบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากปัจจุบันผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยการวางแผนและสร้างความรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น รู้จักแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอรวมถึงการสะท้อนผลการเรียนรู้ไปสู่การพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบการทำงานและการแก้ปัญหาต่างๆ ได้จะส่งผลให้หน่วยงานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านเรียงตามลำดับ จากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่มากเป็นลำดับที่สอง คือ สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน ที่ผลเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิสัมพันธ์ทำให้บุคลากรในทีมงานร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการทำข้อตกลงร่วมกัน การวางแผน การตัดสินใจร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับชัยยนต์ เพาพาน (2559, บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องแสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการติดต่อกับ

โลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น และสอดคล้องกับ มูลนิธิให้ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำการศึกษาใน 24 รัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Wallace Foundation, 2012, para.10) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับ ผู้เรียน และบุคคลภายนอก เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียน และกิจกรรม บรรยากาศ มีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านเรียงตามลำดับ จากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่มากเป็นลำดับที่สามคือ มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผน ที่ผลเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม มองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน โดยให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ มีเหตุผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับดำเนินเพียร์คำ (2561, หน้า 4-5) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลหลากหลายเพื่อเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์องค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมอภิปราย กำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันประชาสัมพันธ์ และสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง จัดระบบสื่อสารหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์จัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องเต็มใจปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติตามเกิดความเชื่อมั่นต่อวิสัยทัศน์ให้ทุกคนมีส่วนร่วม กำหนดเป้าหมายและ กิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์สร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างเป็นสิ่งที่ทำหายและสามารถบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับวัชรพรรณ จันท์หอม, จินตนา จันท์เจริญ, และวีรพันธ์ ศิริฤทธิ์ (2560, หน้า 1297) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่นำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายและสามารถบริหารงานในสถานศึกษาของตนให้ประสบความสำเร็จ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนก่อนเป็นอันดับแรก เพราะนั่นคือการกำหนดทิศทาง เป็นการวางเป้าหมายในอนาคต ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร คือ การเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ในการมองภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของคุณลักษณะทุกด้านว่าสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรทั้งงบประมาณและเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด ดังที่กุลจิรา รักษนคร (2563, หน้า 330) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญที่สุดต่อการบริหารจัดการการศึกษา

เนื่องจากการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาจะเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มากน้อยเพียงใด ศูนย์กลางขององค์กรทั้งหมดความสำเร็จขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ ความตื่นตัว ความมียุทธวิธีประสบการณ์ ความคิด ความเป็นเลิศทางวิชาการ และอุทิศตน ความเสียสละ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา และสอดคล้องกับฮอย, และมีสเกิล (Hoy, & Miskel, 1991, p.144) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพมีความสำคัญต่อการบริหารงานของสถานศึกษาเนื่องจากมีบทบาทหน้าที่ในการเสริมสร้างความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา การสร้างสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ การเสริมสร้างความเป็นองค์การวิชาชีพ การตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม การเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเอง การเสริมสร้างการติดต่อสื่อสาร การเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ การจูงใจในการทำงาน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารหลักสูตรและการสอน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ จะเห็นได้ว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะการบริหาร จึงจะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผล

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับแรกทีมากที่สุด คือ ส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง ที่ผลเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก การส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง มีความสำคัญมากเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหารที่กำหนดให้บุคลากรภายในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน วิธีการคิดที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตัวเอง ผู้อื่น และหน่วยงาน โดยอิงจากข้อมูลที่มีอยู่และจากประสบการณ์ส่วนตัว พัฒนาการความสำเร็จที่มีให้ดียิ่งขึ้น และเรียนรู้จากความล้มเหลว รวมไปถึงถ่ายทอดแบ่งปันประสบการณ์ให้กับผู้อื่น ทั้งในด้านของการใช้ชีวิตและการทำงาน สอดคล้องกับน้ำทิพย์ ม่วงปลอด (2560, หน้า 19) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่ามีความสำคัญและมีประโยชน์ในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสามารถคาดเดาและเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับโจเซฟ ลาธาน (Joseph Lathan, 2021) กล่าวถึงความสำคัญของการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยงว่า ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความเสี่ยง โดยใช้วิธีการทดลองที่มีการควบคุมความเสี่ยง ทำให้เกิดความล้มเหลวเล็กน้อย ส่งผลการย้อนกลับและสามารถแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้จากความผิดพลาดของกันและกันด้วย ซึ่งถือว่าเป็นความล้มเหลวที่เกิดจากการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยพบว่า ลำดับทีมากที่สุดเป็นอันดับสองคือ สร้างความร่วมมือ สร้างสภาพ



แวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน ที่ผลเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ทำให้บุคลากรในทีมงานร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการทำข้อตกลงร่วมกัน การวางแผน การตัดสินใจร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับภัทรวรรณ นิลแก้ววรวิชญ์ (2559, หน้า 24) ที่กล่าวถึงความสำคัญของสร้างความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบร่วมกัน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเพราะการสร้างความร่วมมือมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จเป็นสิ่งที่สามารถประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระหว่างบุคคล ครอบครัวและเพื่อนบ้าน การสร้างความร่วมมืออาจมีทั้งในระดับหุ้นส่วนแบบไม่เป็นทางการ ไปจนถึงระดับการวางแผนสร้างความสัมพันธ์เชิงความร่วมมืออย่างจริงจังเป็นแบบแผน และสอดคล้องกับมูลนิธิให้ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำการศึกษาใน 24 รัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Wallace Foundation, 2012, p.10) ที่กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เพื่อการศึกษา (creating a climate hospitable to education) ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับนักเรียน และบุคคลภายนอกเพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียน และกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของนักเรียน

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านเรียง ตามลำดับจากมากไปน้อยพบว่า ลำดับที่มากเป็นอันดับสามคือ ให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ ผลเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (cultivating leadership in others) ครูในโรงเรียนถือว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา มีกระบวนการสนับสนุน เพื่อพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญ คือ การเป็นผู้นำตัวเอง กระตุ้นให้เกิดครูตระหนักและเกิดคุณค่าในตัวเองให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ความสามารถในตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน ตลอดจนมีอิสระและมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพและบริการสนับสนุนแก่บุคคล สอดคล้องกับวรินทร์ดา เสือจอย (2564, หน้า 31) ที่ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การเสริมสร้างพลังอำนาจยังช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกของการรับผิดชอบในงานของตนเองมากขึ้น การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์กันในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญในหลาย ๆ ระดับ ทั้งระดับ

ผู้ปฏิบัติงาน ระดับทีมงาน ระดับผู้บริหาร รวมถึงระดับองค์กรด้วย และสอดคล้องกับมูลนิธิให้ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำการศึกษาใน 24 รัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Wallace Foundation, 2012, p.10) กล่าวว่า การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (cultivating leadership in others) ทั้งครูในโรงเรียนถือว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา

2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะที่มากที่สุดลำดับแรกคือ ด้านการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยงน้อยกว่าองค์ประกอบของการบริหารงานด้านอื่น ๆ หรืออาจเนื่องมาจากผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีโอกาสใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย ผู้บริหารขาดการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกัน ผู้บริหารต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีส่วนช่วยผลักดันให้บุคลากรริเริ่มลงมือปฏิบัติ ส่งเสริมการกล้าลองผิดลองถูก ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ และพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับกุลชลี จงเจริญ (2562, หน้า 195) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงความกล้าเสี่ยงและกล้าคิดกับความคิดที่คิดนอกกรอบที่สามารถปฏิบัติได้จริงโดยอยู่บนฐานของข้อมูล และการศึกษาวิจัยสนับสนุน มีความกล้าเผชิญปัญหาและกล้าเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายและกล้าคิดและ ตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความกล้ายอมรับความเสี่ยงด้วยนวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ และกล้ายอมรับ ในความผิดพลาดของตน สอดคล้องกับสุนทรรัตน์ อัครกุล (2557, หน้า 10-11) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการแนะนำหรือให้คำปรึกษากับบุคลากรในองค์กร มีความคิดก้าวไกล รอบคอบ ทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้อื่นคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงและความปลอดภัยแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความกล้าคิดและกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับ (Pfeffer, & Sutton, 2000, p.125) กล่าวไว้ว่าการเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา และคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากความกล้าเสี่ยงนั้นจะทำให้บุคลากรและองค์กรเกิดการเรียนรู้ พัฒนาและนำไปสู่ความสำเร็จ

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะที่มากเป็นลำดับที่สอง คือ ด้านให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารไม่ได้ตระหนักถึงการให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำอย่างแท้จริง ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และได้ค้นพบความสามารถของตนและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะให้อำนาจแก่ผู้ตามทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ การเป็นผู้นำควรเริ่มจากการเปิดโอกาสให้ผู้ตาม

สามารถเป็นผู้นำตนเอง โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ให้รางวัลตนเอง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำที่มีทักษะความรู้ ทักษะความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม มาใช้ในการนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าสอดคล้องกับศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2563, หน้า 241) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดย ช่วยให้ผู้คนเปลี่ยนโลกทัศน์เกี่ยวกับการมองตนเองและงานอย่างสร้างสรรค์ คือ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนให้ดีขึ้น เพื่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารสามารถจะใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดี สอดคล้องกับโจเซฟ ลาธาน (Lathan Joseph, 2021) กล่าวว่า ผู้บริหารไม่สามารถทำทุกอย่างคนเดียว ผู้นำต้องสนับสนุนครูและบุคลากรอย่างเต็มที่ ด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญที่สุดคือการเป็นผู้นำด้วยตัวเอง ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเติมเต็มและได้รับโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ มีอิสระและมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพมากขึ้น และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องยูพิน ภูมิช่วง (2562, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะกระทำ หรือจัดกระทำโดยการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาความสามารถ เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าของตน และช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะที่มากเป็นลำดับที่สาม คือ ด้านการเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน เป็นงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา หากไม่มีการเข้าใจความสำคัญของการสร้างชุมชนจะส่งผลต่อสถานศึกษา รวมถึงการจัดการเรียนการสอนอีกด้วย ผู้บริหารควรเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นสิ่งสำคัญ และเปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ส่งเสริม สนับสนุนคุณภาพของการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนและชุมชนเป็นหนึ่งเดียวกันมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับอนวัช รังสรรค์, และพนมพร จันทรปัญญา (2561, หน้า 118) กล่าวว่า การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นหนึ่งในภารกิจทางการบริหารการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับชุมชนซึ่งเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคลากรในสถานศึกษา เช่น ครอบครัวยุทธศาสตร์ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถานีราชการ องค์กรเอกชน และสถาบันอื่น ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสในประชาชน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน สอดคล้องกับธรรมา ไข่นาค,

ประยูร แสงใส, และพระครูกิตติญาณวิสิฐ (2562, หน้า 134) กล่าวไว้ว่า สถานศึกษามีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาที่อยู่ในชนบท ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับโจเซฟ ลาทาน (Lathan Joseph, 2021) กล่าวไว้ว่า ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สร้างและรักษาความเป็นส่วนหนึ่งในครอบครัวและชุมชนซึ่งกันและกัน และใช้ประโยชน์จากความร่วมมือเหล่านั้น เพื่อปลูกฝังชุมชนโรงเรียนที่มีส่วนร่วม เอาใจใส่ และตอบสนองต่อวัฒนธรรม ในการสร้างเครือข่ายชุมชน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำโรงเรียนจะต้องปรากฏตัวในโรงเรียนและชุมชนของตน พัฒนาความไว้วางใจและสร้างความรู้สึกร่วมกันและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันกับผู้ปกครอง เจ้าหน้าที่ สมาชิกในชุมชน และนักเรียน

3. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้มาโดยการเก็บข้อมูลการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) ของผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ได้แก่ 1) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะด้านการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง คือ ควรมีการประชุมและวางแผนเพื่อให้ครูและบุคลากรได้รับรู้และเข้าใจมองเห็นภาพการทำงานที่ชัดเจน โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้งานออกมามีศักยภาพ ควรมีการจัดประชุมเพื่อได้สะท้อนการทำงานบ่อย ๆ เพื่อมาระดมความคิดว่าจะแก้ปัญหาได้อย่างไร มีการพบปะพูดคุยกับครูและผู้ปกครอง เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และปัญหาอยู่เสมอ และมีการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแผนได้ ดังนั้นผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักรู้ เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เลือกใช้คนได้เหมาะสมกับงาน สามารถสร้างกระบวนการสื่อสารเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงการส่งเสริมและสนับสนุนครูในการทำกิจกรรมการเรียนการสอนที่สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ครูมีการแสวงหาความรู้และลงมือทำอะไรใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการต่อการเรียนรู้จนกลายเป็นนวัตกรรมใหม่ๆในการเรียนรู้ รวมถึงส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ประโยชน์ในการทำงาน และมีประสิทธิภาพสูงสุด 2) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะด้านให้พลังอำนาจครูและปลูกฝังทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำกิจกรรมตามความสนใจและอยากเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมทักษะกระบวนการใหม่ หากมีการอบรมเรียนรู้ เมื่อพัฒนาตนเองมาแล้วก็นำทักษะและความรู้มาถ่ายทอดแก่ผู้ร่วมงาน ฝึกการเป็นผู้นำตนเอง ครูและบุคลากรความรู้และความเชี่ยวชาญด้านที่ถนัดทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะเชิญเป็นกรรมการและวิทยากร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมอบหมายงานครูมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จะสนับสนุนอะไรได้บ้าง

ให้ขวัญกำลังใจ คือ ความภาคภูมิใจในตัวเอง ชั้นเงินเดือน เกียรติบัตร โล่รางวัล ประกาศให้สาธารณชนรับทราบ การประชุมผู้บริหาร ควรจะเกิดความมั่นใจ และภาคภูมิใจ ก่อนอื่นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการทำงาน กระจายอำนาจ สร้างทีมงาน เพื่อให้งานเข้มแข็ง และมีบุคคลกรที่หลากหลาย 3) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะด้านการเข้าใจ ความสำคัญของการสร้างชุมชน ผู้บริหารควรศึกษาและเรียนรู้บริบทของสภาพภายในและภายนอกขององค์กร วางแผนและพัฒนากลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ตรงตามสภาพสังคมและความต้องการของชุมชน และในส่วนของ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคนั้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการและการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการศึกษาขององค์กร เพื่อหาสาเหตุของปัญหาโดยเปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการแก้ปัญหาให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อประสานงานในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีนโยบายในการพัฒนาองค์กรที่ต่อเนื่องให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของชุมชน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 คุณลักษณะที่ควรพัฒนาสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ควรพัฒนาคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้บริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมและวางแผนเพื่อให้ครูและบุคลากรได้รับรู้และเข้าใจมองเห็นภาพการทำงานที่ชัดเจน โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้งานออกมามีศักยภาพ ควรมีการจัดประชุมเพื่อได้สะท้อนการทำงานบ่อย ๆ เพื่อมาระดมความคิดว่าจะแก้ปัญหากันอย่างไร

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ควรนำผลการวิจัย การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะเพื่อให้ทราบถึงทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะผู้นำ สำหรับพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรพัฒนาแนวทางคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่อื่น ๆ ต่อไป

## บรรณานุกรม

- กณวรรธน์ ลาชุมเหล็ก. (2564). **สภาพและแนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.**
- กนกกร กมลเพชร (2562). **อนาคตภาพห้องสมุดมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสังคมไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- กรรณิกา เรดมอนด์. (2559). **ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.**
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). **แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ พื้นฐานการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.**
- \_\_\_\_\_. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545). กรุงเทพฯ : เดอะบุคส์.**
- \_\_\_\_\_. (2553). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.**
- \_\_\_\_\_. (2558). **พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.**
- กฤษณพงษ์ ศรีทรัพย์, สุรัตน์ ดวงชาทม, และเพ็ญผกา ปัญจนะ. (2565). **คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.**
- กฤษณา ยองโย. (2561). **ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานการวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.**
- กวี วงศ์พุม. (2550). **ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม.**
- กษมา ช่วยยิ้ม, ณิชฎิณี เจริญสุข, และโสภณ เพ็ชรพวง. (2563). **การพัฒนารูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 2. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 5(6), 190-191.**
- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2556). **เทคนิคการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่. สืบค้น พฤษภาคม 4, 2562, จาก <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L4/4-1-1.htm>.**

- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, และนภัสวรรณ ช่วยโอ. (2557). การศึกษาเปรียบเทียบความเสี่ยงและอัตราผลตอบแทนของหลักทรัพย์ กลุ่มสถาบันการเงิน โดยใช้แบบจำลอง CAPM. **วารสารสมาคมส่งเสริมการวิจัย**, 5(2), 2.
- กิตติยา โปธิสาเกตุ, และธัชชัย จิตรนันท์. (2561). การพัฒนาแนวทางการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ภายในสถานศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรสังฆมณฑลท่าแร่ หนองแสง. **วารสารมหาวิทยาลัย นครพนม**, 8(2), 54-62.
- กุลจิรา รักษานคร. (2563). การศึกษากรอบแนวคิดในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. **วารสารพัฒนาการเรียนรู้ยุคใหม่**, 5(2), 281.
- กุลชลี จงเจริญ. (2562). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ. ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**, 12(1), 189.
- กุลนภา เถระวรรณ. (2562). การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา**.
- เกษม วัฒนชัย. (2552). **องค์การที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล**. กรุงเทพฯ : มติชน.
- เกียรติวรรณ อมาตยกุล. (2557). **การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขจรวรรณ ภู่อจ. (2564). **รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ภาษาจีนในโรงเรียนเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ขวัญใจ ฟูมโอ. (2562). **รูปแบบการบริหารงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- จริญญาภรณ์ ศรีจันดารี, จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์, และพระมหาพิสิฐ วิสิษฐุญโญ. (2564). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพตามหลักพุทธธรรมของโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น. **วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์**, 7(2), 328.
- จรุณ เกหา. (2554). **คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- จักรวุฒิ ชนะพันธ์. (2556). รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสำนักงานส่งเสริม  
การศึกษาอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- จารุวรรณ อะคะปัน. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผล  
ของการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก  
เขต 1. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- จุไรรัตน์ เหมะธูลิน. (2554). การพัฒนาโมเดลตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจครูระดับ  
มัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฉัฐวิณี ฉายสุวรรณ. (2564). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสุขในการทำงานของพนักงานองค์การ  
บริหารส่วนตำบลเขาคันทรง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน. (2562). การศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของ  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 39.  
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เฉลิมชัย แก้วมณีชัย. (2556). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2558). หน่วยที่ 10 การวางแผนกลยุทธ์การพัฒนา. ใน เอกสารการสอนชุดวิชา  
นโยบายสาธารณะและการวางแผน. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนันภรณ์ อารีกุล. (2560). บทวิจารณ์หนังสือการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและการวิจัยเชิง  
ปฏิบัติการ. วารสาร มจร การพัฒนาสังคม, 2(2), 143-149.
- ชลธิชา การถาง. (2560). การพัฒนาแนวทางการสร้างความร่วมมือของกลุ่มงาน ในสำนักงานเขต  
พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- ชัชชญา พิระธรรณิศร์. (2564). แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนานักเรียน  
ด้านคุณธรรม จริยธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1.  
วารสารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 5(2), 54.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ทิศทางใหม่ในศตวรรษ  
ที่ 21. การประชุมวิชาการระดับชาติครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา  
ท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน : มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.



- ชุติมา ถวัลย์ปรีดา, และคนอื่น ๆ. (2564). ชุมชนแห่งการเรียนรู้กับการพัฒนาชุมชน. วารสาร  
การจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 1(2), 97-111.
- ชุติมา สุทธิวาริ. (2560). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ  
ครู โรงเรียนในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2560). การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน. วารสารมนุษยศาสตร์  
สังคมศาสตร์และศิลปะมหาวิทยาลัยศิลปากร, 10(2), 13-43.
- ชานา อับดุลเลาะ, และวุฒิชัย เนียมเทศ. (2563). การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมทักษะ  
การเรียนรู้. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7(2), 232.
- ณัฐณี มณีวรรณ. (2563). ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของ  
ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ณรงค์ศักดิ์ ะโร. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (2560). ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณัฐศิษฐ์ เตชาพิพัฒนกุล. (2560). ศึกษาวิเคราะห์แนวทางการสร้างสันติภาพของมหาดมะคานธี  
ตามหลักพุทธสันติวิธี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย.
- ดำเนิน เพียรคำ. (2561). แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ  
ที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1. กรุงเทพฯ :  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- ดุชนิ คำมี. (2557). การศึกษาตลอดชีวิต : พัฒนาสังคมไทยสู่สังคมแห่งการเรียนรู้. สืบค้น  
มิถุนายน 15, 2563, จาก Digital File Mahidol R2R e-Journal.doi.nrct.go.th/  
ListDoi/Download/.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2559). แนวทางการตรวจสอบภายใน. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- เตือนใจ สุนกุล. (2562). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี.

- ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (2556). **ครูพันธุ์ C (C-Teacher)**. สืบค้น มีนาคม 1, 2562, จาก <http://sornorinno.blogspot.com/2010/09/c-c-teacher.html>.
- ทินลัคณ์ บัวทอง. (2561). **การประเมินผลกระทบของความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากรทางการศึกษา ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาตอนต้นในจังหวัดตาก**.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย. (2560). **พื้นฐานการจัดการการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นัฐจรี เจริญสุข, ชูศักดิ์ เอกเพชร, และวันชัย ธรรมสังการ. (2558). **ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- นันทศักดิ์ สุขโข. (2560). **คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- นาวิณ แกละสมุทร. (2562). **การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนวัดใหญ่ บ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 4(3), 569-580.
- น้ำทิพย์ ม่วงปลอด. (2560). **การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ภาคใต้ฝั่งตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- นิรุทธิ์ วงคำชัย. (2563). **การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์ (SMTE) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นุชนรา รัตนศิริระประภา. (2557). **สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, 7(3), 507-528.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2557). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัล เอ็กซ์เชส. บัณฑิต คุณาวุฒิกร. (2561). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา**.  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 3(1), 39.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- บุญพา พรหมณะ. (2559). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.**
- บุษยมาศ ผาดี. (2563). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.**
- บุษราภรณ์ ร่มเลิศสุข, และจักรวาล สุขไมตรี. (2562). การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กร สำนักงานเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร. **วารสารราชพฤกษ์, 18(1), 62.**
- ปฏิภาณ ศาสตร์อำนาจ, กาญจนา บุญภักดิ์, และบุญจันทร์ สีสันต์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. **วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม, 17(1), 129-134.**
- ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร. (2564). **Performance Expectation.** สืบค้น มิถุนายน 7, 2566, จาก <https://prakal.com/2022/07/12/%e0%b9%80%e0%b8%84%e0%b8%a5%e0%b9%87%e0%b8%94%e0%b8%a5%e0%b8%b1%e0%b8%9a%e0%b9%83%e0%b8%99%e0%b8%81%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b8%97%e0%b8%b3%e0%b9%83%e0%b8%ab%e0%b9%89%e0%b8%9e%e0%b8%99%e0%b8%81/>.
- ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณลักษณะงาน ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค กับความสุขในการทำงานของพยาบาล งานพยาบาลผ่าตัด : กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- ประวีณา โมควณิช. (2559). **แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา เรียนรวมระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.**
- ปรีดาภรณ์ ศุทธิเวทิน. (2564). **ความสุขในการทำงานของบุคลากรส่วนกลาง กรมส่งเสริมสหกรณ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**
- ปวีณา กันถิ่น. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชวัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**

- ปานัสม์ ชุมภูยาละ. (2563). แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2. วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษาและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 10(1), 137-143.
- ปิยพงษ์ สุเมตติกุล. (2554). นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา. วารสารอิเล็กทรอนิกส์วงการศึกษา, 1(1), 54.
- ปิยะวดี พงษ์สวัสดิ์. (2559). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบห้องเรียนกลับด้านโดยใช้การเรียนรู้แบบสืบเสาะเชิงวิทยาศาสตร์บนสังคมคลาวด์เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับนักศึกษาปริญญาตรี. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ปทุมณา อิงกุลานนท์. (2564). พุทธธรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ปทุมณา อิงกุลานนท์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240. วารสารเกษมบัณฑิต, 22(2), 20.
- ปวีดา ลำถึง. (2558). การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า, 3(2), 31.
- พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์. (2564). ประเด็นคิดสรรว่าด้วยความหมายและความสำคัญสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- พงษ์อิศรา ประหยัดทรัพย์. (2557). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรจิตตา ฤทธิรอด, และคนอื่น ๆ. (2555). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจ. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15(1), 37.
- พรทิพย์ สุขเอียด. (2562). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- พระธรรมปฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2559). ธรรมะกับการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระมหาวิเศษ กนตธมโม (มิ่งคัง). (2564). การพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานเทศบาลตามหลักอิทธิบาท 4. วารสารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เลย ปริทัศน์, 2(2), 218.

- พัชราภรณ์ โพธิ์สัย. (2558). สภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนบ้านนาคำนา  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัชรี บุญนาคแย้ม. (2551). แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- พัฒนพรชัย เมฆวิสัย. (2565). การบริหารงานวิชาการตามหลักอิทธิบาท 4 ในวิกฤติการณ์โควิด.  
วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์, 3(1), 45.
- พิมพ์พร จารุจิตร. (2559). ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. อดุทธธานี :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- พิสิษฐ ภู่ออด. (2559). รูปแบบการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนดีเด่นขนาดเล็ก  
ของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พุทธทาสภิกขุ. (2560). อิทธิบาท 4. สืบค้น พศจิกายน 20, 2562, [https://www.google.co.th/  
search?q=](https://www.google.co.th/search?q=).
- ภัทรวรรณ นิลแก้วบรรวิษณ. (2559). รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว. (2559). มิติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มันทนา ภัคคุณานนท์. (2558). อนาคตสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของ  
ไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 – 2567). วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- มาลัยพร สาวิสัย. (2563). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 1. วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ยุพิน ภูมิช่วง. (2562). การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างพลังอำนาจครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- ยุพิน ศิลาคีตร. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในศตวรรษ  
ที่ 21 สังกัดบัณฑิตยสถาน, ศัพท์ศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ : อรุณ.

- รณกร ไช่เนา, ประยูร แสงใส, และพระครูกิตติญาณวิสิฐ. (2562). แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ตามหลักพุทธบริหารการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์**, 6(1), 133 -144.
- รวรินทร์ เพ็ชรพิทักษ์. (2559). **ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 วิทยานิพนธ์ปริญญาโท** มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : สยามบุ๊คส์.
- ราชกิจจานุเบกษา**. (2561). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ (24 กันยายน 2561) ราชกิจจานุเบกษา.เล่ม 135 ตอนพิเศษ 235 ง หน้า 4.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ : อรุณ.
- ลัดดาวัลย์ พันตะคุ. (2557). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท** มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ว. วชรเมธี. (2551). **คนสำเร็จ งานสำเร็จ** (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- วชรพร วัชรพงศ์ชัย. (2556). **รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เรื่อง ผลของการใช้การเรียนรู้ร่วมกันที่มีผลต่อการเรียนรู้ของนักศึกษาในรายวิชา ITB372 ภาษาอังกฤษสำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ปีการศึกษา 1/ 2556**. สืบค้น มีนาคม 10, 2565, จาก <https://www.spu.ac.th/tlc/files/2014/07/ITB-372-Wacharaporn-Watcharapongchai.pdf>.
- วนิดา ปุณปีตตา. (2561). **การพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียนบงใต้โนนรัง พัฒนาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท** มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรนุช แสงนิ่มนวล. (2554). **การจัดการความรู้ในสถานศึกษา : แนวคิดสู่การปฏิบัติ**. ร้อยเอ็ด : มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- วรัญญา หามา. (2562). **คุณลักษณะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครนายก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท** มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี.

- วลิตา อุ่นเรือน. (2564). การเรียนรู้แบบร่วมมือกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลสำหรับผู้เรียน. วารสารวิชาการ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 8(2), 128.
- วสันต์ บัวชุม, สุรัตน์ ดวงชาทม, และระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2560). คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วัชรพรรณ จันทร์หอม, จินตนา จันทร์เจริญ, และวีรพันธุ์ ศิริฤทธิ์. (2560). พฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสจังหวัดเชียงราย. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ, 10(1), 1295.
- วันทนา เมืองจันทร์. (2554). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วันทิพย์.
- วันวิสาข์ อังศุเกียรติถาวร. (2560). การเปรียบเทียบบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วิทยา อินทร์สอน, และคนอื่น ๆ (2561). การบริหารความเสี่ยงในองค์กร. สืบค้น กรกฎาคม 8, 2563, จาก <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=553&section=1&issues=26>.
- วิรัตน์ดา เสือจอย. (2564). การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิษณุ เครื่องาม. (2554). เอกสารการสอนชุดวิชาหลักกฎหมายและเศรษฐศาสตร์เบื้องต้น หน่วยที่ 8 – 15 (พิมพ์ครั้งที่ 19) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิชานา อับดุลเลาะ, และวุฒิชัย เนียมเทศ. (2563). การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 แนวคิด ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติ. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7(2), 615-619.
- วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ. (2562). อิทธิบาทธรรมกับการบริหารองค์การ วิทยาลัยสงฆ์เชียงราย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2(1), 60.

- ศรสวรรค์ พานซ้าย, และจิตติมา วรรณศรี. (2564). **ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวรพิษณุโลก.
- ศรายุทธ เมืองคำ. (2563). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดระยอง.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ศราวุธ ความวัลย์, กชพร นานาผล, และดาวรุกรรณ ถวิลการ. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน : กรณีศึกษา โรงเรียนหนองพอกพัฒนาประชานุสรณ์ อำเภอนองพอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต3. **วารสารช่อพะยอม, 28(1), 79-86.**
- ศวัสมน แป้นทิม, พงนิย์ มั่งคั่ง, และพรทิพย์ คำชาย. (2563). **คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2.** **วารสารเซนต์จอร์น, 23(32), 180-197.**
- ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. (2563). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (Human Resource Management in Education).** นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริประภา อัคราภิชาติ, ชื่นนภา นาวารี, และมัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2565). **คุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.** **วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์, 6(3), 276-292.**
- ศิริพร แสนรัตน์, และคนอื่น ๆ. (2564). **ผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงโรงเรียนเอกชน.** **วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 12(3), 117.**
- ศุภกิจ เกษม. (2562). **แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- สกล ความบุญชัย. (2559). **การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- สดุดี จีระออน. (2561). **คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคประเทศไทย 4.0 ตามความ คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร.
- สนั่น ประจงจิตร. (2556). **คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา.** **วารสารปัญญาภิวัฒน์, 5(1), 43.**



- สัมพันธ์ กางเพ็ง. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม**. มหาสารคาม : อภิชาติ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (2565). **แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-2570)**. สืบค้น มกราคม 9, 2566, จาก <http://lopburi2.go.th/web/%e0%b9%81%e0%b8%9c%e0%b8%99%e0%b8%9e%e0%b8%b1%e0%b8%92%e0%b8%99%e0%b8%b2%e0%b8%81%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b8%a8%e0%b8%b6%e0%b8%81%e0%b8%a9%e0%b8%b2-%e0%b8%9e-%e0%b8%a8-2566-2570/>.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. (2557). **แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2562). **รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อศึกษา**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). **แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สิวราช อินต๊ะวิชัย. (2563). **การศึกษาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดราชบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุชาดา บรรณกิจ. (2563). **การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**.
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2561). **การทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้**. สืบค้น มกราคม 15, 2566, จาก <http://www.up-2be.com/การทำงานเป็นทีม>.
- สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ. (2557). **การเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาสู่ “ครุมีอาชีพ”**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุนันทา พลโภชน. (2561). **รูปแบบความร่วมมือการผลิตนักศึกษาช่างเทคนิควิศวกรรมเคมี : กรณีศึกษาการผลิตช่างเทคนิควิศวกรรมเคมี สาขาปิโตรเคมี วิทยาลัยเทคนิคมาบตาพุด**. กรุงเทพฯ : สำนักอำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สุบรรณ ลาสา, ไพบูลย์ ลังกา, และวิสุทธิ์ ราตรี. (2560). **แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วารสารวิจัยรำไพพรรณี, 11(2), 120.

- สุบิน ไชยยะ, พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์, และปิยพงษ์ สุเมตติกุล. (2558). ทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัย: กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี. **วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์**, 21(3), 149-176.
- สุภาภรณ์ บัวจันทร์. (2561). แนวทางพัฒนาการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุภาวดี พรหมวสาร. (2561). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุนันต์ อัครกุล. (2557). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่การเป็นประชาคมอาเซียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุนา เสือเอก. (2560). รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรวิทย์ ศิริโกคาภิรมย์. (2557). วิทยาการจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หวน พิณธพันธ์. (2560). การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา. **สารานุกรมศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, (52), 7-19
- อนวัช รังสรรค์, และพนมพร จันทร์ปัญญา. (2561). กระบวนการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอดอยเต่า จังหวัดเชียงใหม่. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น**, 12 (2), 115-130.
- อนชา วิลาไชย. (2563). การส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบโมบายล์เลิร์นนิง (M-Learning) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 เรื่อง สมบัติของธาตุและสารประกอบ. **วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่**, 21(2), 40.
- อรุณรัชต์ ศาสตร์สกุล. (2565). การบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนตามหลักอิทธิบาท 4 ในวิกฤติการณ์โควิด สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **วารสาร มจร บาลีศึกษายุทธศาสตร์**, 8(1), 135.
- อาชญญา รัตนอุบล. (2557). รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ตามอัธยาศัยของผู้สูงอายุในสังคมเมือง. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น**, 17(1), 16 – 17.

- อารีรัตน์ จินแส. (2562). **ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.**
- อารีรัตน์ สวนหลวง. (2561). **การนำเสนอกระบวนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.**
- อุทัยวรรณ จรุงวิภู. (2562). **การบริหารความเสี่ยงสำหรับบุคคล. สืบค้น มีนาคม 10, 2565, จาก <https://www.oic.or.th/sites/default/files/content/85938/bth6.pdf>.**
- เอก ศิริโชคธรรมกุล. (2561). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบาย “5 ก้าวอย่างแห่งการเปลี่ยนแปลงราชทัณฑ์” ไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 10 กรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.**
- Adegbemile, O. (2011). Principals competency needs for effective. schools administration in nigeria. *Journal of Education and Practice*, 2, 17-18.
- Aspin, D., et al. (2001). *Lifelong learning : Conceptual, philosophical and value issues*. Netherlands : Kluwer Academic.
- Avey, J.B., et al. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Barnard. (2009). *Management*. Retrieved March 10, 2022, from [www.kunkroo.com](http://www.kunkroo.com).
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bateman, T.S., & Snell, S. (2004). *Management: The new competitive landscape* (6<sup>th</sup> ed.). New York : McGraw – Hill.
- Bender, P.S. (1983). *Resource management, an alternative view of the management process*. New York : John Wiley & Sons.
- Bennett, L., & Gadlin, H. (2012). *Collaboration and team science : From theory to practice*. Retrieved August 10, 2022, from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3652225/>.
- Bennis, W. (2000). *Creative leadership*. Bangkok : Chulalongkorn University.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Creative leadership (AB)*. Bangkok : Chulalongkorn University.

- Blase, J., & Blase, J.R. (1994). **Empowering teachers : What successful principals do.** Thousand Oaks, California : Corwin Press.
- Brown, K.R. (1986). **Recent Acquisitions : A Selection.** New York : The Metropolitan Museum of Art.
- Caldwell, B.J., & Spinks, J.M. (1998). **The self-managing school.** London : Taylor & Francis.
- Chung, K.H., & Megginson, L.C. (1981). **Organization behavior management skill.** New York : Harper & Row.
- Cohen, J.M., & Uphoff, N.T. (1981). **Rural development participation : Concept and measures for project design implementation and evaluation.** Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University.
- Cohn, E., & Geske, T.G. (1990). **The economics of education.** (3<sup>rd</sup> ed.). New York : Pergamon Press.
- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory charismatic leadership in organizational settings. **Academy of Management Review**, **12**, 637-647.
- Coopers. (2004). **Managing the risk of workplace stress.** New York : Routledge.
- Cronbach, L.J. (1971). **Essentials of psychological testing.** New York : McGraw-Hill.
- Crowson, R.L. (1989). Managerial ethics in educational administration: The rational choice approach. **Urban Education**, **23(4)**, 412-435.
- Daft, R.L. (2015). **The leadership experience.** New Tech Park, Singapore : Cengage Learning Asia.
- Dubrin, A.J. (1998). **Leadership, Research findings, Practice, and skills.** Houghton : Mifflin.
- Dubrin A. J. (2006). **Leadership** (2<sup>nd</sup> ed.). Asia Pacific Edition. Boston : Houghton Mufflin.
- \_\_\_\_\_. (2013). **Principles of leadership** (7<sup>th</sup> ed.). Canada : Nelson Education.
- Eckant, E.E. (2008). **Selection craters practice and procedures of elementary and secondary school principals.** Chicago : Loyola University.
- Edward Diener. (2007). **The science of well-being: The collected works of Ed Diener.** New York : Springer Science + Business Media.

- European Communities. (2007). **European union. Council regulation.** Retrieved August 10, 2022, from <http://www.gs1.org/productssolutions/traceability/index.html>.
- Fornaroff, A. (1980). **Community involvement in health system for primary health care.** Geneva : World Health Organization.
- Frese, M. (2000). **Success and failure of micro business owners in Africa : A psychological approach.** United States of America : Greenwood Publishing Group.
- Fusco, G., & Nijkamp, P. (2009). **Culture tourism and sustainable local development.** Cornwall, Britain : Ashgate.
- Galbraith, M.W. (Ed.). (1992). **Future prospects for rural lifelong education.** in Galbraith, M.W. Education in the rural American community: A lifelong process. Florida: Krieger.
- George, Couros. (2010). **The 21<sup>st</sup> century principal.** Retrieved August 10, 2022, from <http://connectedprincipals.com/archives/1663>.
- Gibson, J.L, Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1982). **Organization: Behavior structure, process** (6<sup>th</sup> ed.). Plano, TX : Business Publication.
- Glickman, C.D. (2007). **Super vision and instructional leadership: A developmental approach** (7<sup>th</sup> ed.). Boston : Pearson.
- Goens, G.A., & Clover, S.L.R. (1991). **Mastering school reform.** Boston : Allyn & Bacon.
- Good, C.V. (1973). **Dictionary of education.** New York : McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (2011). **Behavior in organizations** (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Person Higher.
- Greenberg, J.C., & Baron, A.R. (2003). **Behavior in organizational** (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- Halpin, A.W. (2006). **Theory and research in administration.** New York : Macmillan.
- Hargreaves. (2004). **Teaching in the Knowledge society : Education in the age of insecurity.** New York : Teacher College.
- Harris, P.R. (1989). **High performance leadership : Strategies for maximum career productivity.** Glenview Illinois : Scott Foresman.

- Hasan, A. (2001). **Lifelong education : A monitoring framework and trends in participation**. New York : John Wiley & Sons.
- Hatch, T. (2009). **The outside-inside connection : Educational leadership**. New York : McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (2009). **Management of organizational behavior: Leading human resources** (8<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner B., & Snyderman, B. (1959) **The motivation to work** (2<sup>nd</sup> ed.) New York : John Wiley & Sons.
- Hodgetts, R.M. (1999). **Modern human relations at work** (7<sup>th</sup> ed.). New York : Dryden Press, Harcourt Brace College.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1991). **Educational administration : Theory research and practice** (4<sup>th</sup> ed.). New York : Harper Collins.
- \_\_\_\_\_. (1999). **Educational administration : Theory- research – practice** (4<sup>th</sup> ed.). Singapore : McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2001). **Educational administration: Theory, research, and practice**. International ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Johnson, G., & Scholes. K. (2003). **Exploring corporate strategy, Texts and cases** (5<sup>th</sup> ed.). Hemel Hempstead : Pretice-Hall.
- Kamble, G., & Sidhaye, N. (2010). **Lifelong learning**. Retrieved August 10, 2022, from <http://www.articlesbase.com/educationarticles/life-long-learning-2904759.html>.
- Karl, K.A., & Sutton, C.L. (2000). An examination of perceived fairness of workplace romance policies. **Journal of Business and Psychology**, **14(3)**, 429-442.
- Kellough, R.D. (2000). **A resource guide for teaching: K-12** (3<sup>rd</sup> ed.). Ohio : Prentice-Hall.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Loughlin, C., & Barling, N.J. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. **Work & Stress**, **26(1)**, 39-55.
- Klecker, B.M., & Loadman, W.E. (1998). **Empowering elementary teachers in restructuring school : Dimensions to guide the mission**. Retrieved March 10, 2022, from <http://ehostvgw19.epnet.com>.

- Knapper, C.K., & Cropley, A.J. (2000). **Lifelong learning in higher education** (3<sup>rd</sup> ed.). London : Kogan Page.
- Kotter, J.P. (1996). **Leading change**. Boston : Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2002). **Seven lessons for leading the voyage to the future**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Lathan, Joseph. (2021). **10 Traits of successful school leaders**. Retrieved August 10, 2022, from <https://onlinedegrees.sandiego.edu/effective-educational-leadership/>.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1996). Toward an Explanation of Variation in Teacher's Perceptions of Transformational School Leadership. **Educational Administration Quarterly**, **32(4)**, 512 - 538.
- Longworth, N. (2003). **Lifelong learning in action: Transforming education in the 21<sup>st</sup> century**. Retrieved August 10, 2022, from Chiang Mai University Digital Collections.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2014). **Educational administration : Concepts and practices** (7<sup>th</sup> ed.). Australia : Wadsworth.
- Lussier, R.N., & Achua, C.F. (2001). **Leadership : Theory, application, skill development**. Ohio : South-Western College.
- MaCarty, S.L.B. (1998). A woman lead us leadership for reform in vocation education (Woman administrators). **Dissertation Abstracts International**, **5(7)**, 2214-A.
- Magunson, W.C. (2006). Characteristics of Successful School Business Manager. **Dissertation Abstracts International**, **32(1)**, 133 - A.
- Manion, J. (2003). Joy at work: Creating a positive workplace. **Journal of Nursing Administration**, **33(12)**, 652-655.
- Mansuri, G., & Rao, V. (2003). **Evaluation community-based and community-driven development: A critical review of the evidence**. Development research group, **The world bank**. Retrieved August 10, 2022, from <http://siteresources.worldbank.org/INTECAREGTOPCOMDRIDEV/Resources/DECstudy.pdf>.

- Marin, A., & Wellman, B. (2011). **Social network analysis : An Introduction**. In Scott, Jonh and Carrington, Peter J., eds. *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*.pp.11-25. London : Sage.
- Maxine. (2015). **The 4 Types of School Principals**. Retrieved August 10, 2022, from <http://mawiasgedom.com/the-4-typesofschool-principals/>.
- McClelland, D.C. (1961). **The achieving society**. USA. : Van Nostrums.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it [Special issues]. **Public Administration Review**, **66(6)**, 33-43.
- Mckenzie, P. (2001). How to Make Lifelong Learning a Reality: Implications for Planning of Educational Provision in Australia. In **International Handbook of Lifelong Learning** (Part One). pp. 367 – 377. Aspin, David. The Netherlands: Kluwer Academic.
- Mesa Public School. (2003). **Individual collaboration rubic**. Retrieved August 10, 2022, from [www.mpsaz.Org/webqueat/jones/collaboration\\_rubic.htm1](http://www.mpsaz.Org/webqueat/jones/collaboration_rubic.htm1).
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research and application**. Thousand Oaks, CA : Sage Publications Ltd.
- Monk, D.H. (1990). **Educational finance: An economic approach**. Tokyo : Mcgraw – Hill.
- Moore, G.W. (2000). The supervision and evaluation of high school principals as described by central office administrators. **Dissertation Abstracts International**, **61(5)**, 1698-A.
- Morphet, D. (2007). The Administration of the School Administrators. **Dissertation Abstract International**, **34(03)**, 705-A.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (2007). **A model for diagnosing organization behavior, Organization dynamics**. (n.p.).
- Nanus, B. (1992). **Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization**. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Neubert, M.J. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderator of this effect. **A meta-analysis. Human Performance**, **11(4)**, 96.



- Newstrom, J.W. (2015). **Organizational behavior: Human behavior at work** (14<sup>th</sup> ed.). Singapore : McGraw-Hill.
- Northouse, P.G. (2011). **Leadership : Theory and practice** (5<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks : SAGE.
- Owens, R.G. (2001). **Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform** (7<sup>th</sup> ed.). Boston : Allyn & Bacon.
- Paul, S. (2011). **Financial enterprise management**. Cambridge University Press Victoria University of Wellington. (2008, December). **Risk management policy : Planning and policy**. Retrieved August 10, 2022, from <http://www.victoria.ac.nz>.
- Pellegrino, & Varnhagan. (2010). The Comparative Effectiveness of Tests versus Written Exercise. **The Journal of Educational Research**, **9(3)**, 1.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2000). **The knowing-doing gap**. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Phillips, Stevens Jr. (2019). The International Encyclopedia of Human Sexuality Culture and sexuality. **Journal of College Student Development**, **35(10)**, 225-226.
- Pierce, C.A., & Aguinis, H. (2009). Moving beyond a legal-centric approach to managing workplace romances: Organizationally sensible recommendations for HR leaders. **Human Resource Management**, **48(3)**, 447-464.
- Redmond, P. (2018). **The 6 elements of successful collaboration**. Retrieved August 10, 2022, from <http://www.data3.com/knowledge-centre/blog/the-6-elements-of-successful-collaboration/>.
- Robert, A., & Michael, M. (2003). **Collaborative public management: New strategies for local governments**. Washington, D.C : Georgetown University Press.
- Sandiego State University's Collage of Education. (2003). **Collaboration Rubic**. Retrieved August 10, 2022, from <http://edweb.sdsu.edu/triton/tidepoolunit/Rubics/collrubic.html>.
- Schermerhorn, et al., (2005). **Management** (7<sup>th</sup> ed.). New York : John Wiley & Sons.

- Short, P., & Rinehart, J.S. (1992). School participant empowerment scale : Assessment of level of empowerment within the school environment. **Educational and Psychological Measurement**, 52(4), 951-960.
- Smith, J., & Priscilla, W. (2006). **Understanding the different faces of partnering: A typology of public-private partnerships school leadership and management**, 26(3), 249-298.
- Smith, J., & Spurling, A. (1999). **Lifelong learning riding the tiger**. London : Cassell.
- Sternberg, R.J. (1986). A triangular theory of love. **Psychological review**, 93(2), 119.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of leadership**. New York : Free Press.
- \_\_\_\_\_. (2004). **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. New York : The Free Press.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2005). **Supervision that improves teaching**. California : Gawin.
- Sutcliffe, J. (2013). **8 Qualities of successful school leaders: The desert island challenge**. Retrieved August 10, 2022, from <https://www.theguardian.com/teacher-network/teacher-blog/2013/sep/24/eight-qualities-successful-school-leaders>.
- Tennyson, Ros. (2005). **The brokening guidebook**. London : Folium.
- The Wallace Foundation. (2012). **The school principal as leader: Guiding schools to better Teaching And Learning**. Retrieved May 3, 2021, from <https://www.wallacefoundation.org/knowledgecenter/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schoolsto-Better-Teaching-and-Learning-2nd-Ed.pdf>.
- UNESCO. (2002). **Forum on the Impact of open courseware for higher education in developing countries**. Retrieved August 10, 2022, from <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001285/128515e.pdf>.
- UNESCO. (2016). **Incheon declaration and framework for action for the implementation of sustainable development goal 4**. Retrieved August 10, 2022, from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656>.
- Vogt, & Murrell. (1990). **Empowerment in organizations**. San Diego, CA : University Associates.

- Wahlstrom, K, & Louis, K.S.L. (2008). **Learning from leadership : Investigating the Links to Improved Student Learning**. Final Report of Research to the Wallace Foundation. Minneapolis : University of Minnesota.
- Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary**. (2010). Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English.
- Weinstein, C.E., & Hume, L.M. (1998). **Study strategies for lifelong learning**. Washington D. C. : American.
- Weltch, M., & Tulbert, B. (2000). Practitioner's perspective of collaboration: A social validation and factor analysis. **Journal of Educational and psychological and consultant**, **11(3-4)**, 357-378.
- Wilmore, E.L. (2002). **Principal leadership: Applying the new educational leadership constituent council (ELCC) standards**. Thousand Oak, California : Conwin Press.
- Yamane, T. (1973). **Statistic: An introductory analysis**. New York : Harper & Row.
- Zaccaro, S.J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability : Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. **Human Resource Management**, **43(4)**, 367-380.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2565
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามฉบับนี้อยู่ในขั้นตอนการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน - สภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 (rating scale) 5 ระดับ
4. ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นางสาวชลธิชา บัวทอง

นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง และกรอกข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 1. ตำแหน่ง

- ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ)
- ครู

#### 2. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- ปริญญาโทหรือสูงกว่า

#### 3. ขนาดสถานศึกษา

- ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลง)
- ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 – 719 คน)
- ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720 – 1,679 คน)

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน-สภาพที่พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2

คำชี้แจง

1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในปัจจุบัน (สภาพปัจจุบัน) และในช่องที่ตรงกับระดับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ควรจะมี (สภาพที่พึงประสงค์)

2. ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานในแต่ละคุณลักษณะของผู้บริหาร มีดังนี้

**สภาพปัจจุบัน** คือ สภาพที่ท่านเห็นผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

- สภาพที่พึงประสงค์** คือ สภาพที่ท่านอยากเห็นผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการอยู่ในระดับใด
- 5 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการสร้างเครือข่าย</b>											
1	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มบุคคล องค์กร/หน่วยงานต่าง ๆ รวมตัวกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน										
2	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย										
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุความสำเร็จร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
4	ผู้บริหารสถานศึกษา ให้สมาชิกได้ร่วมคิด โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
5	ผู้บริหารสถานศึกษา ให้สมาชิกร่วมตัดสินใจ โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
6	ผู้บริหารสถานศึกษา ให้สมาชิกร่วมวางแผน โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
7	ผู้บริหารสถานศึกษา ให้สมาชิกร่วมทำร่วมรับผิดชอบ โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
8	ผู้บริหารสถานศึกษา ให้สมาชิกร่วมติดตามประเมินผล โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
9	ผู้บริหารสถานศึกษา ให้สมาชิกร่วมรับผลประโยชน์ โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										



ข้อที่	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2. ด้านการสร้างพลังบวกและภาวะผู้นำ</b>											
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการคิดอย่างมีหลักการและเหตุผล										
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำ										
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่น										
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง										
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์										
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถกำหนดพันธกิจ										
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ										
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างทัศนคติที่เป็นพลังงานบวก										
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ										
<b>3. ด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและทรัพยากร</b>											
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ข้อมูลเข้ามาช่วยในการจัดการศึกษา										
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ทรัพยากรเข้ามาช่วยในการจัดการศึกษา										
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ										
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเป็นขั้นตอน										
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา										
24	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา										



ข้อที่	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
39	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้ครูแสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวก										
40	ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร										
41	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้รางวัล ผลตอบแทน แก่คณะครู										
<b>7. ด้านการบริหารความเสี่ยง</b>											
42	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำชมและข้อเสนอ จากผลการทำงานในองค์กร										
43	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระบวนกรบริหาร ที่กำหนดให้บุคคลภายในองค์กร มีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง										
44	ผู้บริหารสถานศึกษามีการคาดการณ์ในการลด ความสูญเสีย										
45	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยง ในสถานศึกษา										
46	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ในสถานศึกษา										
47	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญ ของความเสี่ยง										
48	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแนวทาง การควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง										
49	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบการบริหาร ความเสี่ยงได้อย่างมีระบบ										
<b>8. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี</b>											
50	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกเป็นแบบอย่าง ที่ดี										
51	ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม										
52	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการทำงาน										

ข้อที่	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
53	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการทำงาน										
54	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน										
55	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างให้คณะครูปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม										
<b>9. ด้านความอดทน</b>											
56	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ไว้วางใจของครูและผู้ร่วมงานอื่น ๆ										
57	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง										
58	ผู้บริหารสถานศึกษามีเหตุผลอยู่ตลอดเวลา										
59	ผู้บริหารสถานศึกษามีอดทนต่อความยากลำบาก										
60	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้น										
61	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้สติปัญญาไตร่ตรองปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ										
62	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยายามศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้การทำงานให้ประสบความสำเร็จ										
<b>10. ด้านการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต</b>											
63	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจของตนเองอย่างต่อเนื่อง										
64	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง										
65	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปให้เต็มศักยภาพ										
66	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบูรณาการทั้งความรู้มาใช้ในชีวิตประจำวัน										
67	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล										

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร.ชูชาติ พยอม              | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี |
| 2. อาจารย์ ดร.ภัสสร เลาสวัสดิ์กุล | คณบดีคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                          |
| 3. อาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ       | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี           |
| 4. ผศ.ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า         | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                   |
| 5. ผศ.ดร.ปนิดา เนื่องพะนอม        | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                   |

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๓๓๗/๒๕๖๖

วันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์
  ๒. แบบสอบถามวิทยานิพนธ์
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวชลธิชา บัวทอง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ ปรึกษาาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็น ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร. ศักยกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๓๓๖/๒๕๖๖

วันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์
  ๒. แบบสอบถามวิทยานิพนธ์
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวชลธิชา บัวทอง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ ปรึกษาาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็น ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๓๓๘/๒๕๖๖

วันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์
  ๒. แบบสอบถามวิทยานิพนธ์
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวชลธิชา บัวทอง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ ปรึกษาาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็น ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๓๓๙/๒๕๖๖

วันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์
  ๒. แบบสอบถามวิทยานิพนธ์
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวชลธิชา บัวทอง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ ปรึกษาาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็น ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๓๔๐/๒๕๖๖

วันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือใช้ในการทำวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะนอม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. เค้าโครงวิทยานิพนธ์
  ๒. แบบสอบถามวิทยานิพนธ์
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวชลธิชา บัวทอง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ ปรึกษาาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็น ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (try out)

เครื่องมือในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๓๗๙

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๕ กันยายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๑

ด้วยนางสาวชลธิชา บัวทอง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๑ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางสาวชลธิชา บัวทอง ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในสถานศึกษาสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศักยกร เลาสวัสดิกุล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร. ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : saraban\_edu@lawasri.tru.ac.th

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๓๗๙

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒

ด้วยนางสาวชลธิชา บัวทอง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูล ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดของท่านได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวชลธิชา บัวทอง ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ผู้บริหารและครู ในสถานศึกษาสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.กัศยกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โปรเซสซิงอิเล็กทรอนิกส์ [saraban\\_edu@lawasri.tru.ac.th](mailto:saraban_edu@lawasri.tru.ac.th)



ภาคผนวก ฉ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิขอเก็บข้อมูลสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิขอเก็บข้อมูลสัมภาษณ์

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. นางรัตนมารินทร์ สืบสายทองคำ | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 |
| 2. นางศรีประภา ระดมยศ          | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลลำน้ำรายณ์                                |
| 3. นายทวีศักดิ์ ชูเชิด         | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านม่วงค่อม                                    |
| 4. นางสาวอรชร โตสลุง           | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมะกอกหวาน                                   |
| 5. นายชูชาติ บัวชุมสุข         | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านธงชัยสามัคคี(ศรีสยามอุปถัมภ์)               |

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ อว ๐๖๒๘.๐๒/๔๓๓



คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนราชนครินทร์  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒

ด้วยนางสาวชลธิชา บัวทอง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๑ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขออนุญาตให้นางสาวชลธิชา บัวทอง ดำเนินการสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒ และผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดของท่าน เพื่อเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการสัมภาษณ์ ดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานงานด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศักยกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร. ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : saraban\_edu@lawasri.tru.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
 เลขที่รับ 4332 68  
 วันที่ 9 ต.ค. 2566  
 เวลา 13.03 น.



ที่ ศธ ๐๔๑๓๐/๓๐๒๕

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒  
 ๘/๑ หมู่ที่ ๑ ตำบลชัยนารายณ์  
 อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ๑๕๑๓๐

๕ ตุลาคม ๒๕๖๖

เรื่อง อนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อว ๐๖๒๘.๐๒/๓๗๙ ลงวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๖

ด้วย นางสาวชลธิชา บัวทอง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษารายดังกล่าว ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒ พิจารณาแล้ว อนุญาตให้นักศึกษารายดังกล่าว เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยฯ กับกลุ่มตัวอย่างได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ทราบ - เรียน คณบดี เพื่อโปรดทราบและพิจารณา  
 เห็นสมควรแจ้งรองคณบดีฝ่ายวิชาการ, คุณพจนาลัย,  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ขอแสดงความนับถือ  
 (นางรัตนาพรพร - สิบสายทองคำ)

เรียน อธิการบดี (รองอธิการบดี) ผู้บังคับบัญชา  
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปกปติราชวการแทน  
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๒

- เพื่อโปรดทราบและพิจารณา
- เห็นสมควรแจ้ง/มอบ.....

หรือหากท่านเห็นเป็นประการอื่น โปรดสั่งการ

ทราบ ดำเนินการตามเสนอ

*[Signature]*

ดร. ภัสกร เลาสวัสดิกุล - คณบดีคณะครุศาสตร์ -  
 61878C8CF408462F999D13174D4A0AE  
 15 ตุลาคม 2566 17:54:06 น.

กลุ่มอำนวยการ  
 โทร. ๐ ๓๖๗๗ ๑๔๔๖ , ๐๘ ๑๖๖๖ ๕๐๗๘  
 โทรสาร ๐ ๓๖๗๗ ๑๔๔๗  
 ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ [director034@gmail.com](mailto:director034@gmail.com)

-๑๕ (๓๓๗๕๐๖)  
 13 ต.ค. 2566

รับทราบ - 1. รองคณบดีฝ่ายวิชาการ 2. คุณพจนาลัย 3. ผศ.ดร เสริมทรัพย์

*[Signature]*

1. ทกม  
 ๕. ดำเนินการตาม/รับ  
*[Signature]*

รองอธิการบดี รักษาการแทน  
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
 ๑๓๓๖ ๖๖

ผู้รับ  
 ผู้พิมพ์  
 ผู้ตรวจ

## ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ-สกุล	นางสาวชลธิชา บัวทอง
วัน/เดือน/ปี เกิด	วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	179 หมู่ 9 ตำบลซับสมอทอด อำเภอซับสมอทอด จังหวัดเพชรบูรณ์ 67160
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านม่วงค่อม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 16 หมู่ 1 ตำบลม่วงค่อม อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี 15230
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู คศ. 2
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2558 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลท่าด้วง อำเภอหนองไผ่ จังหวัดเพชรบูรณ์ พ.ศ. 2560 ครูโรงเรียนบ้านม่วงค่อม อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2557 วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก พ.ศ. 2561 ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2567 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี