



คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิเศษโลก อุตรดิตถ์



นฤมล อินปากท่า

การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์"  
ของ นฤมล อินพาท่า  
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา



<b>ชื่อเรื่อง</b>	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์
<b>ผู้วิจัย</b>	นฤมล อินปากท่า
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2564
<b>คำสำคัญ</b>	คุณลักษณะที่พึงประสงค์, ผู้บริหารสถานศึกษา, แนวทางการพัฒนา, โรงเรียนมาตรฐานสากล

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล และแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ จำนวน 25 โรงเรียน ปีการศึกษา 2564 จำนวน 313 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบตารางเครจซี่เมอร์แกน และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยคำนวณเทียบสัดส่วนของครูแต่ละโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

## ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริหารจัดการ และด้านการสร้างแรงจูงใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาสร้างเป็นกรอบในการประเมินผลงานของครู และปรับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล ประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน และกำหนดกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นผู้มีความรอบรู้ เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการให้ความรู้ในการเป็น Coaching แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีสู่ความเป็นเลิศระดับสากล รวมถึงจัดระบบยกย่องชมเชย การให้รางวัลโดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

<b>Title</b>	DESIRABLE CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATORS IN THE WORLD - CLASS STANDARD SCHOOLS UNDER THE SUPERVISION OF THE SECONDARY EDUCATIONAL AREA OFFICE: PHITSANULOK UTTARADIT
<b>Author</b>	NARUMON INFAKTHA
<b>Advisor</b>	Associate Professor Thirasak Uppamaiathichai, Ed.D.
<b>Academic Paper</b>	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2021
<b>Keywords</b>	Desirable Characteristics, School Administrators, Development Guidelines, World - Class Standard School



### ABSTRACT

The objective of this research was to study the desirable characteristics and ways to develop the desirable characteristics of the administrators in the World - Class Standard Schools under the supervision of the Secondary Educational Area Office: Phitsanulok Uttaradit. The sample in this study comprised 313 teachers in 25 World - Class Standard Schools under the supervision of the Secondary Educational Area Office: Phitsanulok Uttaradit in the academic year 2564 B.E. They were determined using Krejcie and Morgan Table and chosen through the Stratified Random Sampling. The tools used to collect data were the questionnaires on the desirable characteristics of the administrators in the World - Class Standard Schools which were analyzed through Means and Standard Deviation and the interview forms on ways to develop the desirable characteristics of the administrators in the World - Class Standard Schools which applied the use of content analysis.

The results of the study revealed that;

1. The results of the study of the desirable characteristics of the administrators in the World - Class Standard Schools under the supervision of the Secondary Educational Area Office: Phitsanulok Uttaradit in the teachers' perception was, on the whole, at the high level. When considering each single aspect, the vision aspect received the highest average score following by the personality aspect, the leadership aspect, the relationship aspect, the administration aspect and the motivation aspect respectively while the morality aspect received the lowest average score.

2. The results of the study on ways to develop the desirable characteristics of the administrators in the World - Class Standard Schools under the supervision of the Secondary Educational Area Office: Phitsanulok Uttaradit affirmed that The school administrators should apply the criteria of the Office of Basic Education Commission's OBECQA and TQA awards to use as a framework in evaluating the teachers' work performance and create the management system that associates working plans that conform guidelines of the development of the World - Class Standard School. They also have to behave themselves well by abiding the profession standards of the administrators. They must determine the school vision which puts the emphasis on the students' quality. Besides, they should prescribe the participatory working process as part of the performance assessment of the personnel. Moreover, they should own self - awareness and develop themselves by participating in the training course on coaching for the World - Class Standard School administrators. They should also learn from exchanging ideas, sharing experience and best practices with other personnel inside and outside of the school in order to gain more applicable knowledge and information for the better action. Furthermore, they should create a system for commendation using the criteria that are harmonious with the yearly performance assessment.



## ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จลงได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนให้การสนับสนุนช่วยเหลือข้าพเจ้ามาโดยตลอด จนการค้นคว้าอิสระสมบูรณ์ได้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ข้าราชการเกษียณ อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดร.สถิรพร เขาวนชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดร.มาราตี มีโชค ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สุชน วิเชียรสรรค์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ ดร.ศิริวรรณ ขวัญमुख รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ ดร.บุญชร จันทร์ตา ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์ นายจลัญญ อินตายวง ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์ดรุณี ดร.ปฐวิมา นรภัทรพิมล ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชัย และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ จนสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลได้อย่างสมบูรณ์

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้คำชี้แนะ ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

นฤมล อินปากท่า



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุณูปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	15
แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	38
โรงเรียนมาตรฐานสากล.....	39
การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์.....	41

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์..	51
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ .....	56
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	59
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์..	60
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ .....	69
บทที่ 5 บทสรุป.....	73
สรุปผลการวิจัย.....	74
อภิปรายผล .....	77
ข้อเสนอแนะ .....	83
บรรณานุกรม.....	84
ภาคผนวก.....	90
ประวัติผู้วิจัย .....	115

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงองค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	29
ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ .....	52
ตาราง 3 แสดงวันเวลาในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	58
ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา.....	60
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยภาพรวม .....	61
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านการบริหารจัดการ .....	62
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านภาวะผู้นำ .....	63
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม .....	64

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านวิสัยทัศน์.....	65
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านบุคลิกภาพ.....	66
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านมนุษยสัมพันธ์.....	67
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ.....	68
ตาราง 13 แสดงผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	69

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....50



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน สู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อม การเมือง สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและอื่น ๆ ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้เพื่อจะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวได้คือการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คนที่มีคุณภาพย่อมส่งผลให้สังคมและประเทศชาติมีความก้าวหน้า การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง (วันเผด็จ มีชัย, 2554, น. 79)

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรในฐานะผู้ควบคุมบังคับบัญชา และะริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดนโยบายของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งถือว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร และมีคุณธรรมจริยธรรมตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการและการบริหารสถานศึกษาที่ดี (ธีระ รุญเจริญ, 2550, น. 7)

การขับเคลื่อนการศึกษาไทยภายใต้การดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดนโยบายที่มอบหมายให้สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นผู้จัดทำโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยการยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และพัฒนาก้าวสู่มาตรฐานคุณภาพแห่งชาติ (TOA) ต่อไป ส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาผู้เรียน หลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม และการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง



อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหา ริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมนำความรู้ รักความเป็นไทย และมีความสามารถก้าวไกลเป็นพลโลก ที่มีคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล (World – Class Standard School) คือ โรงเรียนที่มีความพร้อมด้านการเรียนการสอน แต่ต้องการยกระดับให้เป็นมาตรฐานสากล โดยจะต้องมีหลักสูตรเด่นที่เน้นมาตรฐาน ซึ่งหลักสูตรนั้นจะต้องประกอบด้วย 8 สารการเรียนรู้ ผนวกกับความเป็นสากลที่ประกอบด้วยทฤษฎีองค์ความรู้ที่สามารถชักนำเยาวชนเข้าสู่การคิดโครงการ และสามารถเสนอผลงานได้อย่างชัดเจน อีกทั้งต้องอยู่ภายใต้การบริหารที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 ดูแลรับผิดชอบด้านการศึกษารอบคลุมพื้นที่ในเขต 2 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดพิษณุโลก และจังหวัดอุตรดิตถ์ มีโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 15 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี โรงเรียนจ่านกร้อง โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคเหนือ พิษณุโลก โรงเรียนพุทธชินราชพิทยา โรงเรียนบางระกำวิทยศึกษศึกษา โรงเรียนประชาสงเคราะห์วิทยา โรงเรียนบางกระทุ่มพิทยาคม โรงเรียนวังทองพิทยาคม โรงเรียนบ้านกลางพิทยาคม โรงเรียนเนินมะปรางศึกษาวิทยา โรงเรียนนครไทย โรงเรียนชาติตระการวิทยา โรงเรียนพรหมพิรามวิทยา โรงเรียนวัดโบสถ์ศึกษา และจังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวน 10 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนอุตรดิตถ์ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าอุตรดิตถ์ โรงเรียนอุตรดิตถ์ดรุณี โรงเรียนตรอนตรีสินธุ์ โรงเรียนพิชัย โรงเรียนทองแสนขันวิทยา โรงเรียนพากทำวิทยา โรงเรียนท่าปลาประชาอุทิศ โรงเรียนบ้านโคกพิทยาคม และโรงเรียนน้ำปาดชุมชนปัทมภ์ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีแนวคิดที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการการศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดและหลักการบริหารงาน ดังนี้ บริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน บริหารการศึกษาในรูปแบบเครือข่าย กระจายอำนาจในการบริหารจัดการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม ระดมทรัพยากร มาใช้ในการจัดการศึกษา (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564, 2564, น. 4) ซึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้นผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญยิ่ง

ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาและยังต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งคำว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ควรแก่การยอมรับ ฉะนั้นผู้บริหาร



สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล จึงต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

ดังนั้น การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ และมีหลักเกณฑ์ที่ดี เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะที่ตรงตามความต้องการของผู้ร่วมปฏิบัติงานในด้านการสอนในสถานศึกษา จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีคุณภาพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ได้ทราบถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
2. ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์**

**ขอบเขตเนื้อหา**

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ใน 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ
2. ด้านภาวะผู้นำ
3. ด้านคุณธรรมจริยธรรม
4. ด้านวิสัยทัศน์
5. ด้านบุคลิกภาพ
6. ด้านมนุษยสัมพันธ์
7. ด้านการสร้างแรงจูงใจ

**ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

**ประชากร**

ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2564 จำนวนทั้งหมด 1,604 คน

**กลุ่มตัวอย่าง**

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2564 จำนวนทั้งหมด 313 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบตารางเครจซี่มอร์แกน (Krejcie, & Morgan 1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 43) และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

**ขอบเขตตัวแปรที่ศึกษา**

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

## **ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ขอบเขตเนื้อหา**

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากข้อที่มีระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ค่าที่สุดในแต่ละด้านมาเป็นการรอบในการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

### **ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูล**

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติการเลือกดังนี้ มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

### **ขอบเขตตัวแปรที่ศึกษา**

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

## **นิยามศัพท์เฉพาะ**

**1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง พฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีที่ควรปลูกฝังให้เป็นลักษณะประจำตัว เพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความดี และพฤติกรรมที่จะบ่งบอกถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้บริหารทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ

**1.1 ด้านการบริหารจัดการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย งานด้านการบริหาร 4 ฝ่าย คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยมีความเข้าใจในหลักการบริหารงานอย่างถูกต้อง มีการกำหนดนโยบาย การวางแผนงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอนและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผยและโปร่งใสตรวจสอบได้ และควบคุมติดตามการทำงานเพื่อการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ

**1.2 ด้านภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ความสามารถและความชำนาญในการนำบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่หรือทำงานให้สำเร็จตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการด้วยความเต็มใจ อย่างเต็มศักยภาพ เป็นผู้นำข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์มาเผยแพร่และขยายผลให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา กระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดจิตสำนึก เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ให้มีความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ตลอดจนเป็นผู้นำในการประชุมวางแผนในการพัฒนาสถานศึกษา โดยการกำหนดบทบาทของครูอย่างชัดเจน ตลอดจนปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น ตั้งใจ และละเอียดรอบคอบ การเป็นผู้นำอภิปราย และเป็นผู้นำการประชุมในสถานศึกษา

**1.3 ด้านคุณธรรมจริยธรรม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษา ยึดหลักของความถูกต้อง วางตัวเป็นกลางในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีโดยการปฏิบัติตนในการรักษาระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา และมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนอยู่ในหลักของศีลธรรม ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข ตลอดจนส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมที่ดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคณะครูและนักเรียนให้ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี เพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองในสังคม

**1.4 ด้านวิสัยทัศน์** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน โดยใช้องค์ความรู้และประสบการณ์รอบด้านบนพื้นฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของบุคลากรในสถานศึกษา ใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดและวางแผนการทำงานในสถานศึกษา รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้นำเสนอผลงานอย่างสร้างสรรค์

**1.5 ด้านบุคลิกภาพ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางตัวที่เหมาะสมทั้งในเวลาปฏิบัติราชการและนอกเวลาปฏิบัติราชการ แต่งกายสะอาด สุขภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ มีการแสดงสีหน้าท่าทางที่ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน ใช้คำพูดที่สุภาพและสร้างสรรค์ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อคณะครู นักเรียน และบุคลากรในสถานศึกษา สามารถปฏิบัติตน และแสดงบทบาทในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

**1.6 ด้านมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ให้การติดต่อประสานงานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทุกฝ่ายเป็นอย่างดี รับฟังความคิดเห็นของคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษา ยกย่อง

ชมเชย ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน รู้จักอ่อนน้อมเป็นเบา ให้คำปรึกษาแนะนำในทางที่ดีและถูกต้อง ไม่เห็นแก่ตัวและเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในหน้าที่ราชการและส่วนตัว

**1.7 ด้านการสร้างแรงจูงใจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ท่วมเท และอดสาหะ โดยการให้สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเป็นแรงผลักดันของพฤติกรรมที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**2. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2564

**3. ความคิดเห็น** หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูผู้สอนในสถานศึกษาที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

**4. ครูผู้สอน** หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2564

**5. โรงเรียนมาตรฐานสากล** หมายถึง สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

**6. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์** หมายถึง ข้อเสนอแนะหรือวิธีการในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2564 ใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
4. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
5. โรงเรียนมาตรฐานสากล
6. การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร

### ความหมายของการบริหาร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 22) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สัมมา ธรนิธย์ (2556, น. 37) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยอาศัยกระบวนการวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ การควบคุม และการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สันติ บุญภิรมย์ (2557, น. 3) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรทางการบริหาร โดยเฉพาะคน (Men) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดมาทำตามกระบวนการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น. 17) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานกับคน และโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยอาศัยกระบวนการดำเนินงานอย่างมีศิลปะในการใช้คนและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

## แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรทางวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

กนกนันท์ สนใจ (2557) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ผ่านการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรีด้านการบริหารการศึกษา โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และกระบวนการบริหารในการนำโรงเรียนทั้งของรัฐและเอกชนให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่

สุดาวรรณ เต็มเปี่ยม (2558, น. 15) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ มีหน้าที่พัฒนาสถานศึกษาหรือนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย



บรรจง ลาวะรี (2560, น. 207) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคล ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษา ปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่มีบทบาทรับผิดชอบในการบริหาร สถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการ ให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

อาคม วัธสง (2550, น. 79) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ ดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. เป็นผู้นำในการจัดการทำหลักสูตร โดยร่วมประสานกับบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระตามหลักสูตรของสถานศึกษา
3. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษา
4. สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
5. สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้รับความรู้และสามารถจัดทำหลักสูตร ของสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
6. จัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรอย่างมีระบบ ของหลักสูตรสถานศึกษา ให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

จิตติมา วรณศรี (2557, น. 149) ได้สังเคราะห์และศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทที่ต้องปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน ใน 8 บทบาท โดยบทบาทที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดสามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษา เรียงตามลำดับ คือ บทบาทนักวิชาการ บทบาทสร้างทีมงาน บทบาทพัฒนาทรัพยากรบุคคล และบทบาทผู้นำ ดังนี้

1. บทบาทผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมปฏิบัติตนเป็นผู้ริเริ่มในการคิด กระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสถานศึกษาไปในทางที่ดีขึ้น สามารถมีอิทธิพลต่อความคิด/พฤติกรรมของครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถกระตุ้น ชักจูง โน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เกี่ยวข้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน หรือหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลแก่สถานศึกษา

2. บทบาทผู้ประสานงานและสร้างเครือข่าย หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมปฏิบัติตน เป็นผู้ประสานการดำเนินงานระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา ประสานความร่วมมือในการดำเนินงานกับหน่วยงานภายนอก สร้างเครือข่ายความร่วมมือ

กับสถานศึกษาอื่น ๆ หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพสถานศึกษา

3. บทบาทนักแก้ปัญหา หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมปฏิบัติตนเป็นผู้พิจารณาในการตัดสินใจแก้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตั้งแต่การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา และพิจารณาเลือกวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม โดยยึดหลักคุณธรรม และคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ ตลอดจนเป็นผู้แทนในการเจรจาต่อรองเพื่อการดำเนินงานใด ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษา

4. บทบาทนักพัฒนาระบบ หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมปฏิบัติตนเป็นผู้คิดพัฒนากระบวนการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนของสถานศึกษา วางแผนการดำเนินงาน จัดโครงสร้างการบริหาร จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมแก่กิจการต่าง ๆ ทั้งงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร ฯลฯ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากร การดำเนินงานตามแผน การกำกับติดตามควบคุมการดำเนินงาน และการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

5. บทบาทนักวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมปฏิบัติตนเป็นผู้สืบค้นแสวงหา และเรียนรู้เพื่อเป็นผู้รอบรู้ด้านวิชาการ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้นิเทศให้คำแนะนำช่วยเหลือครูในการจัดการเรียนการสอน หรือการปฏิบัติงานด้านวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

6. บทบาทสร้างทีมงาน หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมปฏิบัติตนเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู บุคลากร และบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เป็นกัลยาณมิตร เอาใจใส่ดูแลปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี พัฒนาการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันสามัคคีกรมเกียวกในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย

7. บทบาทพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมปฏิบัติตนเป็นผู้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ สอนงานหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ครูในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการของครู เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู

8. บทบาทนักสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมปฏิบัติตนเป็นผู้แสวงหารับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่เท่าทันเหตุการณ์ ทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษาด้วยวิธีการหรือเครื่องมือต่าง ๆ อย่างหลากหลาย และเป็นผู้แจ้ง ประกาศ ถ่ายทอด หรือประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ไปสู่ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนด้วยวิธีการ/ช่องทาง

ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลอื่นได้รับรู้และมีความเข้าใจ สามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องตามนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานที่กำหนด

วาสนา เต่าพาลี (2557, น. 4) ได้กล่าวว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง แบบแผนหรือแบบอย่างการปฏิบัติตนตามสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีขึ้นในหน่วยงานของผู้ครอบครองตำแหน่งผู้บริหาร ศึกษาในด้านการกำหนดนโยบายวางแผนการจัดการศึกษา การควบคุมการบริหารงาน การระดมทรัพยากรอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งชุมชน ผู้ปกครอง โดยใช้ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และเวลาดำเนินการบรรลุจุดมุ่งหมาย และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่สถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2560) ได้กล่าวว่า บทบาทและขอบข่ายภารกิจการบริหารจัดการศึกษา ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มุ่งให้กระจายอำนาจการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการมีดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.8 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.9 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.10 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.11 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรและสถาบันอื่น

ที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารงานงบประมาณมีดังนี้

2.1 การจัดทำและนำเสนอผลงาน

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน

2.6 การบริหารบัญชี

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาและภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลมีดังนี้

3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.5 การออกจากราชการ

4. การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริหารงานอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน

และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารงานทั่วไปมีดังนี้

- 4.1 การดำเนินงานธุรการ
- 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.5 การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารงานทั่วไป
- 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
- 4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.10 การรับนักเรียน
- 4.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
- 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.13 การส่งเสริมกิจการนักเรียน
- 4.14 การประชาสัมพันธ์
- 4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4.17 การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
- 4.18 งานบริการสาธารณสุข
- 4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทหน้าที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ บทบาทในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป รวมถึงการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี เป็นผู้กำหนดทิศทาง เป็นนักจัดองค์การ เป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ ตลอดจนสร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



## แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, น. 253) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัว

ธนากร ถัดหลาย (2555, น. 5-6) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมหรือลักษณะท่าทีที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกมาให้ปรากฏแก่ผู้อื่น เป็นที่ต้องการ และเป็นที่ยอมรับทั้งในด้านคุณลักษณะพื้นฐาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว และด้านคุณลักษณะเชิงบูรณาการ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะพื้นฐาน หมายถึง การมีความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ มีความรู้ทางวิชาชีพ

1.1 มีความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และใช้ข้อมูลสารสนเทศในการช่วย ดำเนินงาน และบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 มีความรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การมีความรู้ที่รวมถึงความรู้เทคนิคทางการบริหาร เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวงการการศึกษา มีความรู้ทางการบริหาร ตลอดจนหลักการบริหารงาน ในด้านต่าง ๆ

2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว หมายถึง การมีความรู้เท่าทันสถานการณ์ มีทักษะทางสังคม มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหา มีความสามารถในการควบคุม อารมณ์ ไม่แสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง

2.1 มีความรู้เท่าทันสถานการณ์ หมายถึง การมีความสามารถปรับตัวและตอบสนอง ได้ฉับไว และต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว และเข้าใจ ความรู้สึกของคนรอบข้าง

2.2 มีทักษะทางสังคม หมายถึง การมีความสามารถในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2.3 มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง การมีความสามารถในการอาศัย หลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจรณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ด้าน ในโรงเรียน

2.4 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ หมายถึง การมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคง ในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย รู้จักควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก มีจิตละเอียดและแสดงออกได้อย่าง เหมาะสม

2.5 มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง หมายถึง สามารถมองงานได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งของตนเองและสมาชิกในโรงเรียน รู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมาย

3. คุณลักษณะเชิงบูรณาการ หมายถึง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น มีความใฝ่รู้ฝึกฝนการเรียนรู้

3.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง สามารถเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

3.2 มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น หมายถึง สามารถค้นหาทางเลือกได้อย่างหลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจความรู้สึกของคนอื่น

3.3 มีความใฝ่รู้ฝึกฝนการเรียนรู้ หมายถึง รู้ว่าจะต้องรู้อะไรและรู้ให้จริง คิดเป็นคิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ความรู้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการ และรูปแบบวิธีการจากทฤษฎี

กิติ ตย์คานนท์ (2556, น. 10) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความรู้ดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลพินิจที่ดี มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ไม่วอกแวก ตื่นตัวอยู่เสมอ มีความแนบเนียน มีความอดทน มีสมาธิใจคอหนักแน่นสามารถบังคับตัวเอง มีการสื่อความหมายที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่เห็นแก่ตัวเสียสละ ไม่ใช้อภิสถิรในทางที่ผิด ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสงบเสงี่ยม มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีสังคมดี มีการวางแผนงาน และการดำเนินงานตามแผน

อำนาจ วีรวรรณ (2556, น. 10) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้บริหารควรมี 6 ประการ ได้แก่ ผู้นำต้องเป็นผู้บุกเบิก ผู้นำจะต้องก้าวให้ทันโลก ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา ผู้นำต้องเป็นนักต่อสู้ ผู้นำจะต้องมีบทบาทร่วมพัฒนาสังคม ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในวิชาเรียน และได้บอกลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการปฏิบัติไว้ 7 ประการ คือ ผู้นำอย่ายึดถือความเป็นนายเหนือกว่า ผู้นำอย่าทำเป็นผู้รู้มากกว่าที่รู้จริง ผู้นำไม่ควรแทรกแซงในขณะที่ทำงาน ผู้นำอย่าตำหนิผู้อื่นต่อหน้าสาธารณชน ผู้นำอย่าเป็นคนใจน้อย ใจแคบ ขี้โมโห ผู้นำอย่าใช้คำสั่งที่ขัดแย้ง ผู้นำอย่าใช้คำสั่งมากเกินไปจนความจำเป็น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ดีที่ควรปลูกฝังให้เป็นลักษณะประจำตัว เพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความคิดและพฤติกรรมที่จะบ่งบอกถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้บริหาร ประกอบด้วย คุณสมบัติส่วนตัว



การแสดงพฤติกรรมและความสามารถของเฉพาะบุคคลที่แสดงให้เห็น และสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ในด้านที่ดีขึ้น และทำให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลอื่น

### คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. ความสามารถในการบังคับ คือ สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการขั้นพื้นฐาน 4 อย่างได้ โดยเฉพาะการนำและการควบคุมผู้อื่นให้ทำงาน
2. ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ โดยมองหาความรับผิดชอบและปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ
3. ความฉลาด เป็นความสามารถที่จะใช้ในการตัดสินใจที่ดี มีเหตุผลและความสามารถในการคิด
4. การกล้าตัดสินใจ คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ความแน่นอน คือ ความสามารถที่จะจัดการหรือรับมือกับปัญหาได้ และประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม โดยแสดงออกให้บุคคลอื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นที่ตนเองมี
6. ความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถในการทำงานด้วยตนเอง รวมทั้งพัฒนาและหาหนทางที่ยังไม่มีใครอื่นทำเรื่องนั้น ๆ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญานั้น ๆ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป
2. เป็นผู้มีสัมมาคารวะ คำว่าสัมมาคารวะคือต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสนใจ และใช้กิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
3. เป็นผู้มีแรงกระตุ้นภายใน คือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้เป็นผู้นำ เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานตรงนั้นให้เกิดความสำเร็จ
4. เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเองและของลูกน้อง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำให้กิจการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จินดา พุ่มสกุล (2556, น. 6-7) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารตามความคาดหวังหรือความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 9 ประการ ดังนี้

1. บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ปรากฏหรือแสดงออก เช่น รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย คำพูด ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น ที่แสดงลักษณะการปรับตัวของแต่ละคน เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ
  2. ความรู้ หมายถึง การใช้ทักษะและพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ
  3. วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคตของผู้บังคับการกำหนดทิศทางในอนาคตระยะยาว การแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน วิสัยทัศน์เกิดจากการคิดโดยใช้ปัญญาในการดำเนินงานเพื่อทำให้การมองอนาคตเป็นจริง
  4. คุณธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่ได้กระทำตามกันมาจนเป็นความเคยชิน หรือหลักธรรมคำสอนอันเป็นแนวทางในการประพฤติ
  5. มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร กระบวนการจูงใจของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีความพอใจ การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือและการให้ความจงรักภักดีในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคลตลอดจนองค์กรต่อองค์กร
  6. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย โดยมีความสามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามที่ผู้บริหารต้องการ
  7. วิชาชีพ หมายถึง ความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบในการประกอบอาชีพอย่างสูง
  8. บริหารจัดการดี หมายถึง การดำเนินการให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาตามเป้าหมายหรือนโยบายของโรงเรียน เกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
  9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามปรารถนา เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์
- พัทยา ทวยเศษ (2558) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำวิชาการ หมายถึง ความเป็นผู้นำในการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีการส่งเสริมการสร้างและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
2. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง ความเคารพในความคิดเห็นของบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาของผู้บริหาร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและการตรวจสอบ
3. การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดของผู้บริหาร เมื่อต้องเผชิญกับทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น รู้จักนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และสามารถเลือกมาใช้ประกอบการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
4. การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ โดยผู้บริหารสร้างบรรยากาศความสามัคคี ความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน เสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเสมอ
5. การอุทิศตนให้การปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารอย่างเต็มความสามารถ ให้คำปรึกษา และติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การนำแนวทางต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานในสถานศึกษา โดยการใฝ่หาวิธีการในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษามีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาในความรับผิดชอบเสมอ
7. การแสวงหาความรู้ใหม่ หมายถึง การใฝ่หาความรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร คือ การนำความรู้ที่สั่งสมมาหรือจากการแสวงหาความรู้จากสื่อและช่องทางต่าง ๆ มาปรับปรุงและพัฒนางาน
8. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การพูดสื่อสาร การประสานงานกับหน่วยงาน องค์กร หรือชุมชน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

สุดาวรรณ เต็มเปี่ยม (2558, น. 7) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่เกี่ยวกับลักษณะท่าทางอากัปกริยาอาการต่าง ๆ ของผู้บริหารที่แสดงออกทางร่างกายเกี่ยวกับการแต่งกาย การมีสุขภาพสมบูรณ์ ความสุภาพอ่อนโยน ลักษณะท่าทางร่าเริงแจ่มใส การเป็นผู้นำ กล้าในการตัดสินใจ กระตือรือร้นในการทำงาน สุขุมรอบคอบในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง มีสุขภาพจิตดี เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน การแสดงความคิดเห็น ความคล่องตัว รู้จักวางตัวในสังคม ใช้ภาษาถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ

2. ด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนในการรักษาวินัย ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต มีความเมตตากรุณา มีความยุติธรรม ต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ใช้หลักการบริหารอย่างมีคุณธรรม ไม่ดื่มสุราสารเสพติดและอบายมุขทุกประเภท มองโลกในแง่ดี และการไม่ประพฤติตนล่วงละเมิด ต่อศีลธรรมอันดีงามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

3. ความสามารถในการมีคุณสมบัติเหมาะสมแก่การทำให้สิ่งหนึ่งได้ หมายถึง สามารถใช้ ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน สามารถใช้เหตุผลเท่าทันต่อเหตุการณ์บ้านเมือง สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของคน สามารถจัดบุคลากรทำงานได้อย่างเหมาะสม มุ่งผลสำเร็จของงาน สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประชาธิปไตยในการรับฟังความคิดเห็น ของผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการจัดหาและสนับสนุนด้านการจัดการเรียนการสอน กระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน ติดตามสื่อสารและติดตามผลงานของผู้ร่วมงาน

4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถ ในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น เกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน การติดต่อประสานงาน กับบุคคลอื่น ไม่เห็นแก่ตัวและเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในหน้าที่ราชการ และส่วนตัว มีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส สามารถรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ร่วมงาน ใส่ใจเรื่องหน้าที่การงาน รู้จักผ่อนเบา พุดคุยพบปะ ยกย่องให้เกียรติ และพูดจาสุภาพกับเพื่อน ร่วมงาน

5. ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ประสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างพัฒนาที่มงาน

ธนวัฒน์ สายนภา (2559) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง ลักษณะ ส่วนตัวหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมา และแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย ในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้มีจิตใจ วาจา และการกระทำดี มีความเมตตากรุณา ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีคุณประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน มีความเป็นเหตุเป็นผล มีความยุติธรรม รู้จักวางตัวเป็นกลาง โดยยึดระบบ คุณธรรมในการบริหารงาน

2. ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง การแสดงออกพฤติกรรมหรือลักษณะโดยรวมของบุคคล ที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ได้แก่ รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย คำพูด ความรู้สึนึกคิด

การรับรู้ค่านิยม ความเชื่อถือ ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิริยามารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย อันเป็นแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม

3. ด้านความรู้ ความสามารถ หมายถึง การมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพ ภูมิปัญญา ทักษะ การใช้เหตุผล และการสื่อสาร ในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ การควบคุมติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เป็นนักพัฒนาและนักวิจัย เพื่อแสวงหาความรู้นวัตกรรมรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน

4. ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองเห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นที่จะจัดการภารกิจของตนเอง และภารกิจขององค์กรให้อยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

5. ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยใช้กระบวนการจากการวางแผนการทำงาน วิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยกระบวนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร ในการบริหารจัดการ

6. ด้านการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงตนเอง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรรณิ แสงทอง (2559) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของโรงเรียน มีดังนี้

1. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ผู้นำมีความเสียสละ ประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีไม่ขัดต่อศีลธรรมคำสั่งสอนของศาสนา มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเมตตากรุณา มีความสุภาพอ่อนโยน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และการใช้หลักเหตุผลในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาภูมิปัญญาไทย

2. การเป็นผู้นำด้านการจัดการระบบ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการสอนและการเรียนรู้ มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สร้างและจัดระบบการจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร ให้เอื้อต่อการวางแผนการบริหารและการจัดการศึกษา พัฒนาระบบการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนนำคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ และสามารถจัดระบบเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมการอนุรักษ์การพัฒนา ทรัพยากรถึง ความสำคัญและจัดสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาและนักเรียน



3. การเป็นผู้นำด้านวิชาการ หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษา นำหลักสูตรแกนกลางมาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่นตามความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นเพื่อสอดคล้องกับบริบท และความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมครูให้จัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ พัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนของครู และรูปแบบกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้อง และตอบสนองศักยภาพของผู้เรียน พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผล และส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลทางการศึกษาอย่างถูกต้อง ให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษากับผู้ร่วมงานในด้านการใช้ เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมการใช้ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

4. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผน กลยุทธ์ และควบคุมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ นำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหาร สถานศึกษา และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ มีการเตรียมพร้อมในด้านต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงและติดตาม ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง และใช้ทักษะ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สามารถระดมทรัพยากรและบริหาร ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นคุณค่าของปัจจัยที่เอื้อต่อการศึกษานำแนวคิดและเทคนิคการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาปรับใช้ และพัฒนากับสถานศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพ

5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน หมายถึง ผู้นำที่มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และสังคม จัดทำแผนพัฒนาการส่งเสริมโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจ บทบาท และหน้าที่ให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และกิจกรรมของ สถานศึกษาไปสู่ชุมชนและสังคม จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างชุมชนและสังคม นำคณะครูและนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนและสังคม นำชุมชนเข้ามาสนับสนุน และให้ความร่วมมือในการจัดหาทรัพยากร มีความเข้าใจในบริบทของชุมชนและสังคม สามารถ บริหารสถานศึกษาได้อย่างสมดุลต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มาสู่ชุมชน

6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร หมายถึง ผู้นำที่หมั่นแสวงหาความรู้ เป็นแบบอย่างที่ดีในการนำความรู้ เทคโนโลยี เทคนิค สื่อ เครื่องมือ ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างผลงาน ทางวิชาการและเผยแพร่อยู่เสมอ

ธีรภัทร์ พรหมนอก (2560, น. 6-7) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ หมายถึง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร คือ เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัว ด้านร่างกายและจิตใจ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ ซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์ สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์พฤติกรรมที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัว ที่น่าเลื่อมใสเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร

2. ด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ผู้ที่มีคุณธรรมสูงก็จะส่งผลให้ความประพฤติในด้านดี สูงไปด้วย และผู้ที่มีคุณธรรมสูงก็จะส่งผลให้กับผู้นั้นมีจริยธรรมในตนเองสูงด้วยเช่นกัน และยังส่งผลให้ผู้นั้นมีความมีระเบียบวินัยในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเอื้ออาทร ต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นที่รักใคร่ของเพื่อนร่วมงาน เป็นที่พึ่งเมื่อเกิดปัญหา มีความรับผิดชอบ มีความเที่ยงตรงยุติธรรมยึดหลักเกณฑ์ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา

3. ด้านความรู้ความสามารถ หมายถึง ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถด้านการบริหาร สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการจัดการเรียนการสอนและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน โดยใช้แผนงานเป็นเครื่องมือในการบริหาร สนับสนุนให้บุคลากรมีความมั่นใจในการพัฒนางาน มีการประสานความร่วมมือทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ

4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรู้จักจูงใจบุคคลและกลุ่ม ให้มุ่งสู่เป้าหมายโดยอาศัยกลุ่มที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล กับบุคคล บุคคลกับกลุ่มหรือกลุ่มกับกลุ่ม มนุษย์ทุกคนต้องอยู่ร่วมกันและทำงานกับคนอื่น ดังนั้น จึงต้องเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นแกนสำคัญของการทำงาน หากได้รับการดูแลสนใจ และเอาใจใส่ที่ดีจากผู้บริหารอย่างเพียงพอแล้วก็น่าจะช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากกว่าเดิม

5. ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์สร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ มีความคิดริเริ่มการพัฒนาที่ทีมงานมีความสัมพันธ์อันดี กับเพื่อนร่วมงาน ชุมชน และองค์กรอื่นรวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่รัก และที่นับถือของผู้ร่วมงาน เป็นตัวอย่างที่ดีของหมู่คณะ

ปทุมรัตน์ สีธูป (2560, น. 7-9) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ หมายถึง ลักษณะที่ดีที่มีอยู่ประจำตัวผู้บริหาร ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ สมรรถนะ ความรู้ความสามารถ ทำให้มีอิทธิพลหรือมีบทบาทเหนือกว่าบุคคลในองค์กร มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัย กับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำทำให้บุคคลในองค์กรคล้อยตาม เชื่อถือ เคารพ ศรัทธา และปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้เหมาะสม



กับสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างแท้จริง ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. การมีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพ เข้าใจคุณค่าของความเป็นผู้นำในตนเอง สามารถประสานงานให้บุคลากรทุกฝ่ายทำงานร่วมกัน โดยการใช้กระบวนการกลุ่ม สามารถนำความรู้แบบฝังลึกไปใช้ในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ให้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ กล่าวทำ กล่าวแสดงออก มีความอดทนในการปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมาย ตระหนักถึงวิธีการพัฒนาองค์กรในลักษณะเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงาน

2. การมีความสามารถในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุคใหม่ หมายถึง ผู้บริหาร ต้องกำหนดนโยบายและน่านโยบายไปปฏิบัติ โดยมีความเข้าใจในการวางแผน การจัดโครงสร้าง (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) การบริหารงานตามสถานการณ์ การบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร สามารถวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถสอนงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่บุคลากรได้ปฏิบัติตาม โดยยึดหลักของความสอดคล้อง พัฒนาตนเอง พัฒนาทักษะการใช้ นวัตกรรมโดยคำนึงถึงสภาพของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารสามารถนำความคิด วิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการออกแบบงานใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพการ เปลี่ยนแปลงกับองค์กรและบริบท สามารถวางแผนบริหารจัดการองค์กรให้สามารถเรียนรู้ปรับตัว ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยติดตามและตรวจสอบ ความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรได้รับผลดีและลดผลกระทบในทางที่ไม่ดี ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าไปได้ น่านโยบายรัฐบาลการปฏิรูประบบราชการ และปัจจัยภายนอก ผลักดัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความมุ่งมั่นในผลลัพธ์ หรือเป้าหมาย มีความยืดหยุ่นสร้างสรรค์ มีสมรรถนะในการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ สามารถปรับตัว ให้เข้ากับบริบทได้

4. การมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารสามารถบริหารและจัดการ งานวิชาการ กำหนดเป้าหมายทางการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สร้างความเชื่อมั่นให้กับครู บุคลากร ชุมชน นักเรียน ในการจัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารพัฒนาตน ให้มีความรู้ด้านวิชาการด้วยวิธีการเข้ารับการศึกษาอบรม ศึกษาดูงาน สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครู ในสถานศึกษาโดยการนิเทศการสอน สนทนาแลกเปลี่ยน สังเกตชั้นเรียน ปรับปรุงหลักสูตรให้เข้ากับ

สภาพโรงเรียน ศึกษาค้นคว้างานวิจัยใหม่ ๆ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีโดยการเข้าร่วมกิจกรรมในชุมชน

5. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารต้องมองการณ์ไกล และกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อสร้างความก้าวหน้าของโครงการ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีกระบวนการมีส่วนร่วมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ทั้งจุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรคขององค์กร ด้วยความมั่นใจ จริงใจ โน้มน้าว และกระตุ้นให้บุคลากรคล้อยตาม มองที่เป้าหมายเป็นหลัก ต้องเปลี่ยนแนวทาง ต้องเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพสอดคล้องกับความต้องการตามวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มของโลกในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย

6. การจัดการกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย และแผนระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นอนาคต โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้การสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้บุคลากรที่ร่วมงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Swot Analysis) การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้ เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำมาใช้ในการวางแผนบริหารองค์การที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

7. การมีทักษะการจูงใจ หมายถึง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยไม่ใช้เงิน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย พัฒนาบรรยากาศในการทำงาน สร้างความรู้สึกสนุกกับการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข รักองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยภายนอก (Extrinsic) และปัจจัยภายใน (Intrinsic) ในการกระตุ้น สร้างความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถคัดกรองผลการปฏิบัติงานได้ตามสภาพจริงโดยใช้ระบบการให้รางวัลเพื่อจูงใจบุคลากรใช้ศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

8. การบริหารด้วยระบบคุณธรรม หมายถึง ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาล บูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา มีความยุติธรรม ยึดหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผล และความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น การยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงานใช้พรหมวิหารธรรมในการบริหาร รับผิดชอบ อดทน อดกลั้น มุ่งมั่น มีความเพียร ความเสียสละ

ความเที่ยงธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งเป็นธรรมโดยสมควรระหว่างของทางราชการ เป็นส่วนร่วมกับประโยชน์ของข้าราชการเป็นส่วนบุคคล

9. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและจัดการศึกษา หมายถึง ใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุน การทำงานบริหารให้มีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา เป็นหมวดหมู่ในฐานข้อมูลของหน่วยงาน สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา สามารถสร้างเครือข่าย ในการบริหารจัดการ เตรียมการรองรับเทคโนโลยีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ไพฑูลย์ สีนลารัตน์ และนักรบ หมี้แสน (2560) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร มีดังนี้

1. ความรัก ผู้บริหารต้องเริ่มด้วยการมีความรักทั้งหน้าที่การงาน ผู้ร่วมงาน ความก้าวหน้า ความยุติธรรม
2. การศึกษาและประสบการณ์ ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์ ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถชี้แนะ แนวทางให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงกัน
3. การปรับตัว ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ รู้จักแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือปัญหาเฉพาะหน้า
4. การตัดสินใจ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพิจารณา เพื่อตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องแน่นอน กล่าวได้กล่าวเสีย
5. ความกระตือรือร้น ผู้บริหารต้องมีความจริงจัง ตั้งใจปฏิบัติงาน และสนับสนุนชักนำ ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
6. ความรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ตนเอง และผู้ร่วมงาน ไม่ทอดทิ้งหรือปัดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น
7. เสียสละและจริงใจ ผู้บริหารต้องมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความเคารพนับถือ
8. ความนุ่มนวล ผ่อนปรน ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้าง ความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน รวมถึงการถ่อมตัวตามกาลเทศะอันสมควร
9. ความเฉลียวฉลาด ไหวพริบ ผู้บริหารต้องมีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน ทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
10. การจูงใจ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีศิลปะในการจูงใจคน สามารถใช้หลักจิตวิทยา มีอำนาจในตัวเอง สามารถสร้างผู้ร่วมงานให้เป็นผู้นำ และสามารถนำตนเองไปปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายได้

วิทยา จันทรศิลา (2561) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรจะมีลักษณะ ดังนี้

1. นักสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องมีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ต้องผลักดันเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
2. นักสื่อสาร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสารด้วยการแบ่งปันข้อมูลผ่านสื่อต่าง ๆ แต่ต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
3. นักวิเคราะห์ ผู้บริหารต้องมีความสนใจในความคิดเห็นที่ครูหรือบุคลากรแสดงออก โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อสถานศึกษาและผู้เรียนในระยะยาว ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ในการตัดสินใจ
4. สร้างชุมชน เป็นการประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสม เช่น วิธีสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้น เป็นการพัฒนาผู้นำในสถานศึกษาและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย
5. การมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการเตรียมความพร้อมที่ดีที่สุดให้กับสถานศึกษา เพื่อนำพาผู้เรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันด้วย
6. การสร้างความร่วมมือและการติดต่อ ผู้บริหารต้องแสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้ อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างความร่วมมือกับผู้อื่น
7. สร้างพลังเชิงบวก ผู้บริหารต้องสร้างหลักการเชิงบวก เชิงรุก และวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องใช้เวลาในการพบปะพูดคุยกับผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง ร่วมรับรู้และเห็นคุณค่าของพวกเขา โดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเองให้พร้อมเสมอ
8. ความเชื่อมั่น ต้องมีลักษณะความมั่นใจ เข้าถึงได้ง่าย มีความโดดเด่นในฐานะที่เป็นผู้นำ มีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก
9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร ต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเทอย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้ครูกับผู้เรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และอวยอ้อมแพ้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้
10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ ผู้บริหารต้องเรียนรู้อยู่เสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหาร และสังคมในสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
11. ต้องเป็นนักประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถสร้างงานนวัตกรรม สามารถคิดนอกกรอบ เป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดี

ที่สุดในการบริหารความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรประกอบไปด้วย

12. นักริเริ่มงาน ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณของตนเอง ความสามารถในการเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันจากการสังหรณ์ใจ

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารต้องสร้างความกระตือรือร้น และความคิดเชิงบวกต่อบุคลากร ในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

14. การเจียมเนื้อเจียมตัว งานของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในสถานศึกษา ต้องทำงานที่เอื้อต่อทุกคนในสถานศึกษา นั่นคือ ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสกับครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15. เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารต้องรู้และฝึกบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดีและวิเคราะห์เป็น การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และบริหารความเสี่ยง

สำนักงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2561, น. 30) ได้กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล จะได้รับการพัฒนาเพื่อ

1. เป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์และสามารถบริหารจัดการโรงเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
2. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการบริหารจัดการ
3. สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร
4. มีความสามารถในการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ
5. เป็นผู้นำและมีทักษะในการบริหารงานวิชาการและมีผลงานปรากฏเป็นที่ยอมรับ



ตาราง 1 แสดงองค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ชัยเสวีร์ พรหมศรี (2554)	จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556)	จินดา ฟูเมสกล (2556)	พิทยา ทวยเศษ (2558)	สุดาวรรณ เต็มเปี่ยม (2558)	ชนวัฒน์ สายนภา (2559)	วรรณ แสงทอง (2559)	ธีรภัทร์ พรหมนอก (2560)	ปทุมรัตน์ สีสืบ (2560)	ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ และนักรบ ภูมิแสน (2560)	วิทยา จันทศิริลา (2561)	สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2561)	สรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์
1. ความสามารถในการบังคับบัญชา	✓												1
2. ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ	✓												1
3. ความฉลาด	✓									✓			2
4. การกล้าตัดสินใจ	✓			✓						✓			3
5. ความแน่นอน	✓												1
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓			✓							✓		3
7. มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	8
8. มีสิ่งคดี		✓											1
9. มีแรงกระตุ้นภายใน		✓											1
10. มีมนุษยสัมพันธ์		✓	✓		✓			✓					4
11. บุคลิกภาพ			✓		✓	✓		✓					4
12. วิสัยทัศน์			✓			✓		✓	✓		✓	✓	5
13. คุณธรรมจริยธรรม			✓		✓	✓	✓	✓	✓				6
14. ภาวะผู้นำ			✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	7
15. วิชาชีพ			✓										1
16. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			✓						✓				2
17. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น				✓									1
18. สร้างแรงจูงใจ				✓					✓	✓	✓		4
19. อุทิศตนให้การทำงาน				✓									1
20. แสวงหาความรู้ใหม่				✓		✓					✓		3
21. การติดต่อสื่อสาร				✓							✓		2
22. การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร และจัดการศึกษา									✓			✓	2
23. ความรัก										✓			1
24. การปรับตัว										✓			1
25. ความกระตือรือร้น										✓	✓		2
26. ความรับผิดชอบ										✓			1
27. ความเสียสละ										✓			1
28. ความนุ่มนวล										✓			1
29. ความสามารถในการวิเคราะห์											✓		1



คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ชัยเชษฐ์ พรหมศรี (2554)	จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556)	จินดา พุ่มสกุล (2556)	พิทยา ทวยเดช (2558)	สุดารธรรม เต็มเปี่ยม (2558)	ธนวัฒน์ สายมาก (2559)	วรรณิ แสงทอง (2559)	ธีรภัทร์ พรมนอก (2560)	ปวงวิรัตน์ สีธูป (2560)	ไพฑูริย์ สีนลรัตน์ และนันทกร หนีแสบ (2560)	วิทยา จันทริศลา (2561)	สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2561)	สรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์
30. การสร้างชุมชน											✓		1
31. การสร้างพลังเชิงบวก											✓		1
32. ความเชื่อมั่น											✓		1
33. เป็นแบบอย่างที่ดี											✓		1
34. การเยี่ยมเนื้อเยี่ยมตัว											✓		1
35. การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร												✓	1
36. การบริหารงานวิชาการ												✓	1

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยเลือกศึกษา 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

### 1. ด้านการบริหารจัดการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย ทิรัญกิตติ, และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, น. 57) ได้กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้ถูกกับวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

ณัฐยานัน โปธิ์ชาธาร (2553, น. 40) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคล ทำหน้าที่วางแผนการจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร

จรัส เลิศจามีกร (2554, น. 20-21) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันกำหนดและปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำกับดูแล ควบคุม และประเมินผลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

อำนาจ ทองโปร่ง (2555, น. 53) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การนำเอาเทคนิคหรือการใช้หลักวิชามาปฏิบัติงาน หรือภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

ปทุมรัตน์ สีรูป (2560, น. 7) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดนโยบายและน่านโยบายไปปฏิบัติ โดยมีความเข้าใจในการวางแผน การจัดโครงสร้าง (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) การบริหารงานตามสถานการณ์ การบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร สามารถวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถสอนงานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรได้ปฏิบัติตาม โดยยึดหลักของความสอดคล้อง พัฒนาตนเอง พัฒนาทักษะการใช้นวัตกรรม โดยคำนึงถึงสภาพของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2560, น. 39) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การทำเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยใช้กระบวนการ เช่น การวางแผนกำลังคน การอำนวยการ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย งานด้านการบริหาร 4 ฝ่าย คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยมีความเข้าใจในหลักการบริหารงานอย่างถูกต้อง มีการกำหนดนโยบาย การวางแผนงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอนและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผยและโปร่งใสตรวจสอบได้ และควบคุมติดตามการทำงาน เพื่อการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ

## 2. ด้านภาวะผู้นำ

ธวัช บุญยมณี (2550, น. 2) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจบุคคลหรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจ จนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ (2553, น. 8) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สถานภาพและสภาวะของบุคคลที่มีความเป็นพิเศษจากบุคคลทั่วไป ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ สติปัญญา ความคิด

ควรที่จะปฏิบัติตามด้วยความรู้ ความสามารถ และอื่น ๆ ตลอดจนแรงจูงใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาในการที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2558, น. 27) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงเจตนาหรือพฤติกรรมที่บุคคลหนึ่งไปมีอิทธิพลต่อผู้ตามทั้งในแง่แนวคิดและการปฏิบัติตาม ซึ่งอาจจะชักนำหรือจูงใจให้บุคคลอื่นคล้อยตามและปฏิบัติตามได้ และการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการบรรลุจุดมุ่งหมายของบุคคลและองค์กร

สมพร ศิริลาภ (2558, น. 117) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 นั้น ต้องเป็นลักษณะของคนที่มีอิทธิพลในทางบวก ที่มุ่งไปสู่ลักษณะของการจูงใจคน ผู้นำมีความสามารถที่จะปลุกเร้าจิตใจคนในทางที่ได้จากพฤติกรรมที่พวกเขาแสดงออกมาในแต่ละวัน ผู้นำจะเสริมสร้างฐานที่นับวันจะเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างสมรรถนะของบุคคล และทำให้คนทำในสิ่งที่ถูกต้องในการทำงานแต่ละวัน โดยเน้นไปที่การเติบโตขององค์กร และไม่มีการเมืองเข้ามาแทรก สิ่ง que ผู้นำได้รับคือความภาคภูมิใจในความเป็นผู้นำของตนเอง

นุช สัทธาฉัตรมงคล, และอรรถพล ธรรมไพบุลย์ (2559, น. 170) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ ให้มีความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

บุญช่วย สายราม (2559, น. 2) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

พรชัย เจตมาณ (2560, น. 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชักนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จัดกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, และนักรบ หมี้แสน (2560, น. 10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญได้

ซึ่งได้อาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สรุปได้ว่า ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ความสามารถและความชำนาญในการนำบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่หรือทำงานให้สำเร็จตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการด้วยความเต็มใจ อย่างเต็มศักยภาพ เป็นผู้นำข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์มาเผยแพร่และขยายผลให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา กระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษา ให้เกิดจิตสำนึก เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ให้มีความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ตลอดจนเป็นผู้ดำเนินการประชุมวางแผนในการพัฒนาสถานศึกษา โดยการกำหนดบทบาทของครูอย่างชัดเจน ตลอดจนปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น ตั้งใจ และละเอียดรอบคอบ การเป็นผู้นำอภิปรายและเป็นผู้ดำเนินการประชุม ในสถานศึกษา

### 3. ด้านคุณธรรมจริยธรรม

ราชบัญญัติสถาน (2542, น. 189) ได้กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี ความประพฤติที่ดี การทำให้เกิดคุณงามความดี ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคล

ปราชญา กล้าผจญ (2550) ได้กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สภาวะที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น ความดีงามทั้งหลายที่เกิดจากผู้มีศีลธรรมประจำใจ มีสภาวะใดที่เหนียวแน่นไว้มิให้กระทำชั่ว

ยนต์ ชุ่มจิตต์ (2550) ได้กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นคนดีที่มีอยู่ในจิตใจของคนซึ่งพร้อมที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อผู้อื่น

ราชบัญญัติสถาน (2542, น. 214) ได้กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติ กิริยาอาการที่ควรประพฤติ ซึ่งเป็นการแสดงออกในทางที่ดี หรือแปลว่าธรรมที่ควรประพฤติปฏิบัติ

ปราชญา กล้าผจญ (2550) ได้กล่าวว่า จริยธรรม (Ethic) หมายถึง ความประพฤติอันพึงปฏิบัติต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม เพื่อก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง และเกษมสุขขึ้นในสังคม

ยนต์ ชุ่มจิตต์ (2550) ได้กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติที่ถูกต้องดีงาม มีคุณค่าต่อการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน มีหลักในการดำเนินชีวิตอย่างประเสริฐ

สุดาวรรณ เต็มเปี่ยม (2558, น. 7) ได้กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนในการรักษาวินัย ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต มีความเมตตากรุณา มีความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ใช้หลักการบริหารอย่างมีคุณธรรม ไม่ดื่มสุราสารเสพติดและอบายมุขทุกประเภท มองโลกในแง่ดี และการไม่ประพฤติตนล่วงละเมิดต่อศีลธรรมอันดีงามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

สรุปได้ว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษา ยึดหลักของความถูกต้อง วางตัวเป็นกลาง ในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีโดยการปฏิบัติตนในการรักษาระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา และมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนอยู่ในหลักของศีลธรรม ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข ตลอดจน ส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมที่ดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคณะครูและนักเรียนให้ปฏิบัติตน อยู่ในศีลธรรมอันดี เพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองในสังคม

#### 4. ด้านวิสัยทัศน์

กรณีกา เรตมอนต์ (2559, น. 10) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออก ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกมาถึงความสามารถในการกำหนดทิศทาง และเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยการสื่อสารโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความ เข้าใจต่อวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปร สังเกตได้จากการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ

ธนวัฒน์ สายนภา (2559, น. 5) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองสถานการณ์ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่น ที่จะจัดการภารกิจของตนเอง และภารกิจขององค์กรให้อยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสม

คะนิงนิตย์ กิจวิธี (2560, น. 7) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายในการทำงาน พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน บริหารงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ มีผลสำเร็จ ของงานบริหารสถานศึกษาเป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกันกับบุคลากรอย่างเหมาะสม สนับสนุน ให้บุคลากรได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ และมีการจัดระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงานที่ดี

อารีย์วรรณ สุทธิพงศ์พันธ์ (2560, น. 7) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออก ในการคิดแก้ปัญหาโดยใช้องค์ความรู้ และประสบการณ์ในมุมมองรอบด้านเชื่อมโยงเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย และมีมุมมองภาพในอนาคต และสร้างจุดมุ่งหมายปลายทางที่เป็นไปได้ มีความคิด



เชิงสร้างสรรค์ ความคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดเชิงบวก ความคิดเชิงกลยุทธ์ และความคิดเชิงจริยธรรม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมของโลกทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กร มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน โดยใช้องค์ความรู้และประสบการณ์รอบด้านบนพื้นฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของบุคลากรในสถานศึกษา ใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดและวางแผนการทำงานในสถานศึกษา รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้นำเสนอผลงานอย่างสร้างสรรค์

## 5. ด้านบุคลิกภาพ

เสรี วงษ์มณฑา (2554) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง รูปแบบการตอบสนองต่อสิ่งเร้าซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล บุคลิกภาพนั้นมี 2 แบบ คือ บุคลิกภาพส่วนตัว และบุคลิกภาพวิชาชีพ ซึ่งบุคลิกภาพของแต่ละคนจะเป็นสิ่งประจำตัวของคนคนนั้นที่ทำให้แตกต่างจากคนอื่น และมีหลายสิ่งหลายอย่างที่จะประกอบกัน ทำให้คนแต่ละคนมีบุคลิกภาพเป็นของตัวเอง ซึ่งเป็นผลมาจากการทำงานประสานกันของสมอง ที่ขึ้นอยู่กับพันธุกรรมและประสบการณ์ที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อม บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อชีวิตเราอย่างยิ่ง ทำให้เรารู้สึกถึงความสำคัญของตัวเอง เราจะไม่มีความรู้ได้เลยว่าชีวิตของเราจะเป็นอย่างไร ถ้าเราไม่รู้ว่าขณะนี้ตัวเราเป็นคนอย่างไร เราจะไม่มีความเข้าใจว่าขณะนี้เราเป็นคนอย่างไร ถ้าเราไม่รู้ว่าเราควรจะเป็นอย่างไร

จินดา พุ่มสกุล (2556, น. 6) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ปรากฏหรือที่แสดงออก เช่น รูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย คำพูด ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น ที่แสดงลักษณะการปรับตัวของแต่ละคน เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ

นิติพล ภูตะโชติ (2556, น. 112) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพของแต่ละคนจะเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลนั้น ซึ่งจะทำให้เขามีความแตกต่างกับคนอื่น ๆ มีปัจจัยหลายอย่างทำให้คนแต่ละคนมีบุคลิกภาพเป็นของตนเอง โดยมีผลมาจากการทำงานของประสาทสมองและมีส่วนเกี่ยวข้องกับพันธุกรรม ประสบการณ์ต่าง ๆ ของบุคคลผู้นั้น รวมถึงสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเขาด้วย บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อชีวิตประจำวันของบุคคลอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้เขารู้ตัวเอง เข้าใจตัวเอง และคนเราจะต้องพยายามค้นหาตนเองให้พบ มิฉะนั้นอาจเกิดปัญหาในการดำเนินชีวิตก็เป็นได้

กนกนันท์ สนใจ (2557, น. 4) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะโดยรวมของบุคคล ทั้งลักษณะภายในและลักษณะภายนอก และปัจจัยต่าง ๆ อันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้พบเห็น



สุตาวรรณ เต็มเปี่ยม (2558, น. 3) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่เกี่ยวกับลักษณะท่าทาง อากัปกิริยาอาการต่าง ๆ ของผู้บริหารที่แสดงออกทางร่างกาย เกี่ยวกับการแต่งกาย การมีสุขภาพสมบูรณ์ ความสุภาพอ่อนโยน ลักษณะท่าทางร่าเริงแจ่มใส การเป็นผู้นำ กล้าในการตัดสินใจ กระตือรือร้นในการทำงาน สุขุมรอบคอบในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง มีสุขภาพจิตดี เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน การแสดงความคิดเห็น ความคล่องตัว รู้จักวางตัวในสังคม และใช้ภาษาถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ

ธนวัฒน์ สายนภา (2559, น. 5) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง การแสดงออก พฤติกรรมหรือลักษณะโดยรวมของบุคคล ที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ได้แก่ รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย คำพูด ความรู้สึนึกคิด การรับรู้ค่านิยม ความเชื่อ ความเฉลียวฉลาด ตลอดจน กิริยามารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย อันเป็นแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

ธีรภัทร์ พรหมนอก (2560, น. 9) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ ซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์ สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรมที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวที่น่าเลื่อมใส น่าเคารพ น่าศรัทธา

สรุปได้ว่า ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางตัวที่เหมาะสมทั้งในเวลาปฏิบัติราชการและนอกเวลาปฏิบัติราชการ แต่งกายสะอาด สุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ มีการแสดงสีหน้าท่าทางที่ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน ใช้คำพูดที่สุภาพและสร้างสรรค์ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อคณะครู นักเรียน และบุคลากรในสถานศึกษา สามารถปฏิบัติตน และแสดงบทบาทในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

## 6. ด้านมนุษยสัมพันธ์

จินดา พุ่มสกุล (2556, น. 6) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร กระบวนการจิตใจของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจ การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือและการให้ความจงรักภักดีในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ตลอดจนองค์การต่อองค์กร

สุตาวรรณ เต็มเปี่ยม (2558, น. 3) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น เกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน การติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น ไม่เห็นแก่ตัวและเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในหน้าที่ราชการและส่วนตัว มีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส สามารถรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ร่วมงาน ใส่ใจเรื่องหน้าที่การงาน รู้จักผ่อนเบา พุดคุยพบปะ ยกย่อง ให้เกียรติ และพูดจาสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน

ธีรภัทร์ พรหมนอก (2560, น. 9) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรู้จักจูงใจบุคคล และกลุ่มให้มุ่งสู่เป้าหมายโดยอาศัยกลุ่มที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มหรือกลุ่มกับกลุ่ม มนุษย์ทุกคนต้องอยู่ร่วมกันและทำงานกับคนอื่น ดังนั้นจึงต้องเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นแก่นสำคัญของการทำงาน หากได้รับการดูแลสนใจและเอาใจใส่ที่ดีจากผู้บริหารอย่างเพียงพอแล้ว ก็น่าจะช่วยให้ทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าเดิม

พรชัย เจดาเมน (2560, น. 9) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์ มีความกระตือรือร้น มีความเห็นอกเห็นใจและให้เกียรติผู้อื่น มีความรู้สึกที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ประกอบกับมีความสามารถในการจูงใจบุคคลภายนอก

สรุปได้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ให้การติดต่อประสานงานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทุกฝ่ายเป็นอย่างดี รับฟังความคิดเห็นของคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษา ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน รู้จักผ่อนหนักเป็นเบา ให้คำปรึกษาแนะนำในทางที่ดีและถูกต้อง ไม่เห็นแก่ตัวและเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในหน้าที่ราชการและส่วนตัว

## 7. ด้านการสร้างแรงจูงใจ

วิลารรณ รพีพิศาล (2550) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรม บุคลากรให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะรวมพลังทุ่มเทความอุตสาหะพยายามอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจมีหลายประการด้วยกัน นับตั้งแต่บทบาทของผู้นำเพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ สิ่งเหล่านี้คือพลังผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ และเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีความผูกพัน มุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและองค์กร

จันทรรี สงวนนาม (2553, น. 212) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drive) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentive) เกิดจากการจูงใจภายนอก

วรัญญา หามา (2562) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จในหน้าที่การบริหารสถานศึกษา และได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการกระตุ้น หรือผลักดันให้ครูปฏิบัติภาระหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน

และแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการปฏิบัติงาน สามารถควบคุมการปฏิบัติงานโดยยึดหลักตามนโยบาย และหลักการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของครู มีการสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา ให้เกียรติยกย่อง มีสัมพันธภาพที่ดี เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การชมเชย/ให้รางวัล และสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ งบประมาณ และอื่น ๆ ที่จำเป็นให้กับครูเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุกุ่ และอดุ่สหัส โดยการให้สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเป็นแรงผลักดันของพฤติกรรมที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### **แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา**

เอียด และรัตติ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2554, น. 33) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวทางดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์โดยการให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และการมีส่วนร่วมกับงานหรือโครงการต่าง ๆ การเป็นกรรมการเฉพาะกิจต่าง ๆ สามารถสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพได้อย่างดี ผู้บริหารเกิดการพัฒนาจากการปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรมโดยตรง

2. การบริหารงานการปฏิบัติเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นผู้บริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงเป็นผู้คอยให้คำแนะนำและแนะนำ (Mentoring) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการเป็นตัวแบบ การทำให้อูอยู่ให้เห็นเป็นการสอนที่ดีและได้ผลดีที่สุดคือการจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างผู้นำที่มีประสบการณ์กับผู้ที่ต้องถูกดูแล ดังนั้นการให้โอกาสได้ฝึกปฏิบัติงานที่ถนัดโดยมีพี่เลี้ยงเป็นตัวแบบจึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

3. การเรียนรู้จากห้องเรียนและการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียน การเรียนรู้จากห้องเรียนเป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน (In House) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอกหน่วยงานต่าง ๆ

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เป็นการไปเรียนรู้ เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตนเองเพื่อหามาตรฐานและแนวทางการปรับปรุงการทำงานและบริหารของตนเอง

พลุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์, และคณะ (2560, น. 21) ได้กล่าวว่า การพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา มีวิธีการดังนี้ คือ การพัฒนาคุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรี และเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการมีส่วนร่วม มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า แนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร คือ ตระหนักในภาระหน้าที่ โน้มน้าวให้บุคลากร และชุมชนเปลี่ยนทัศนคติทางการศึกษาให้ถูกต้อง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรปรับตนให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อที่จะให้ทันสมัย ผู้บริหารการศึกษาทุกคนควรมี ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐานที่เหมาะสม เพื่อนำการศึกษาก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของสังคมต่อไป

## โรงเรียนมาตรฐานสากล

### ลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากล

ลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากล โรงเรียนมาตรฐานสากล (World – Class Standard School) หมายถึง โรงเรียนที่พัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล รวมทั้งมีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ เพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มีคุณภาพ คือ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะ (Learner Profile) เทียบเคียงมาตรฐานสากล (World Class Standard) และมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเยาวชนสำหรับยุคศตวรรษที่ 21 โดยโรงเรียนต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. โรงเรียนเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาในมิติที่กว้างขึ้น
2. มีหลักสูตรการเรียนการสอนมีความเป็นสากล
3. มีการพัฒนาทักษะการคิด
4. มีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม
5. การสอนภาษาต่างประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายให้โรงเรียนมาตรฐานสากล (World – Class Standard School) เป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่ใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการพัฒนายกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ผู้เรียนมีศักยภาพและความสามารถทัดเทียมกับผู้เรียนนานาชาติ



### วัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก จัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ โดยมีโรงเรียนเป้าหมาย 500 โรงเรียนเป็นกลุ่มบุกเบิก และในปี พ.ศ. 2555 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้คัดเลือกโรงเรียนรุ่นสองเพิ่มเติมจำนวน 232 โรงเรียน และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากลบังเกิดผลเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียน ซึ่งจะสามารถสะท้อนความสำเร็จสุดท้ายและเป็นเข็มทิศให้โรงเรียนได้พัฒนาตนเองตามบริบท และศักยภาพแบบยั่งยืนได้เป็นอย่างดี โดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางในการดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนี้

1. **พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen)** สร้างวิถีแห่งการเรียนรู้แจ้ง สร้างแรงกระตุ้นใหม่ ๆ ให้ผู้เรียนเกิดความมุ่งมั่น รักและเพลิดเพลินในการแสวงหาความรู้ สามารถวิเคราะห์ และสรุปองค์ความรู้ มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีจิตสาธารณะและสำนึกในการบริการสังคม

2. **ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World Class Standard)** โดยคำนึงถึงความหลากหลายของผู้เรียนซึ่งมีภูมิปัญญา ความสามารถ และความถนัดแตกต่างกัน มีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้เรียน ส่งเสริมพหุปัญญาของเด็กบนพื้นฐานของความเข้าใจ รู้ใจ และมีการใช้กระบวนการคัดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดแห่งศักยภาพ

3. **ยกระดับการบริหารจัดการด้วยคุณภาพ (Quality System Management)** พัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของตัวเอง สามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ และศึกษาแนวทางจากแบบอย่างความสำเร็จที่หลากหลายเพื่อปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายในการจัดการศึกษาในทุกระดับ ซึ่งอาจเริ่มต้นจากการประสานความร่วมมือในชุมชน ท้องถิ่น ไปสู่ภูมิภาค จนกระทั่งถึงเครือข่ายระดับชาติและนานาชาติ ในที่สุด ทั้งนี้เพราะคุณภาพของเยาวชน คือ อนาคตของชุมชน ความหวังของชาติ และของมวลมนุษยชาติ

จากการศึกษาพอสรุปได้ว่า โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึง โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยเป็นโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และพัฒนาก้าวสู่มาตรฐานคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาผู้เรียน หลักสูตร

และกระบวนการจัดการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม และการจัดการเรียนรู้ ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดแก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม นำความรู้ รักความเป็นไทย และมีความสามารถก้าวไกลเป็นพลโลกที่มีคุณภาพ

### การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

#### ทิศทางการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรต้นแบบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

#### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขัน
3. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการ ทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
5. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)
7. ปรับสมดุและส่งเสริมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนาสู่ Thailand 4.0

#### เป้าหมาย

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบ ต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม



2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ

3. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมือง พลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ

4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ สถานศึกษามีสมรรถนะ ในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

#### ค่านิยม

G I V E

ยึดมั่นธรรมาภิบาล (Good Governance)  
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation Thoughts)  
ร่วมใจทำงาน (Value Teamwork)  
มีบริการเป็นเลิศ (Excellent Services)

#### นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

มีจำนวน 6 นโยบาย ดังนี้

นโยบายที่ 1 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

นโยบายที่ 2 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

นโยบายที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

นโยบายที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

นโยบายที่ 5 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

นโยบายที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชญาดา มั่นศรี (2557) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ในแต่ละด้าน มีดังนี้ 2.1) ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา หลังเลิกงานหรือในวันหยุดอย่างสม่ำเสมอจะช่วยคลายความเครียดได้ ควรพักผ่อนเพื่อผ่อนคลายจิตใจ พร้อมทั้งจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การอ่านนิยาย การอ่านหนังสือธรรมะ การนั่งสมาธิ ร้องเพลง และฟังเพลง มีการปรึกษาหารือ การอภิปรายแลกเปลี่ยน การสรุปประเด็นปัญหาพร้อมกันอันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาด้วยกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอความคิดเห็นในการบริหาร ทำงาน และปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารงานบนพื้นฐานของการตัดสินใจที่มีข้อมูลสารสนเทศประกอบ มีการคิดไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล และสามารถชี้แจงเหตุและผลของการตัดสินใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 2.2) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาตามกฎเกณฑ์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น การประกาศใช้เกณฑ์ให้ได้รับทราบ และการถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเปิดเผย และทราบทั่วกัน การตั้งคณะกรรมการพิจารณาประเมินผล อาทิ การให้รางวัล การเลื่อนเงินเดือน และตำแหน่ง ปฏิบัติหน้าที่และมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาตามความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ปฏิบัติตนและการบริหารงานโดยนำศีล 5 มาใช้เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนต่อการบริหารงาน และต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติกิจกรรมทางสังคมร่วมกับชุมชนที่สอดคล้องกับประเพณี วัฒนธรรม อันดีงาม และวิถีชุมชน อาทิ ศิลปวัฒนธรรม งานประเพณี และกิจกรรมชุมชนนั้น ๆ ให้อภัย และให้กำลังใจกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีการผิดพลาดในการทำงาน และให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความถูกต้องชอบธรรม ใช้ความประนีประนอมและยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน 2.3) ด้านความรู้และความสามารถ ผู้บริหารฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและประสิทธิภาพให้สูงขึ้น ควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ตลอดเวลาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มคุณค่าและภาพลักษณ์ของตนเอง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้พัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวก ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา อาทิ จัดห้องประชุมย่อย และวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน แสวงหางบประมาณในการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน อาทิ กำหนดนโยบายของสถานศึกษา กำหนดความต้องการจำเป็นด้านต่าง ๆ และจัดทำแผนงาน โครงการ จัดหางบประมาณและจัดทำโครงการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาครู ให้มีความเข้าใจและมีทักษะในการจัดการเรียนการสอนและจัดทำแผนการสอนที่ยึดแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 2.4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชา เข้ารับการอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และการทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ให้ทันต่อสถานการณ์และนำมาประยุกต์การจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อช่วยในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอทั้งงานในหน้าที่ และทั้งในเรื่องความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้การยกย่องชมเชย การให้รางวัล ผลตอบแทนตามโอกาส อย่างเหมาะสมเพื่อแสดงถึงความยอมรับและเต็มใจในการทำงานด้วยความจริงใจและสม่ำเสมอ ให้ความมั่นใจ ความปลอดภัยต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยใช้หลักศาสนาทำให้บุคคลอยู่ร่วมกัน ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น สังคหวัตถุ 4 ทิศ 6 และสัพปุริสธรรม 7 ประการ แสดงความมีน้ำใจ ต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการเห็นใจ ให้เกียรติ และชื่นชมผู้อื่น เห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น ด้วยความจริงใจ ใช้หลักการบริหารงานแบบยืดหยุ่นที่ยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก 2.5) ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายโดยการพูดจาสรรสร้างสรรค์และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ปรับสภาพแวดล้อม หรือสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานภายในสถานศึกษา เพื่อจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำภารกิจ ต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ใช้ทักษะการพูด ยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส ตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสุภาพเหมาะสมกับสถานที่และโอกาส สร้างสัมพันธ์ที่ดี ภายในสถานศึกษาจากการทำงานและกิจกรรมร่วมกันและมีผลงานที่มีประสิทธิภาพจากความร่วมมือ ของทุกฝ่ายงาน ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา ให้ดำเนินการให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้กิจกรรม

สร้างสรรค์นอกเหนือจากภาระหน้าที่ประจำ อาทิ การมีกิจกรรมกีฬา การเลี้ยงสังสรรค์ และกิจกรรมวิชาการ

จรัล พิงเร็ว (2558) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ชุมพร ภาমনตรี (2558) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้และความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ของครูต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านภาวะผู้นำ 3) ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังของครูต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ของครูต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 5) ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังของครูต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุษบา คำนนท์ (2559) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของครู



โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พวงเพชร กลิ่นโสภณ (2560) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายที่ 71 สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายที่ 71 สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายที่ 71 สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้าน ด้านผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายที่ 71 สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายที่ 71 สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหารงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คะนิงนิตย์ กิจวิธิ (2561) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความซื่อสัตย์และคุณธรรม ด้านความมุ่งมั่นและพากเพียร มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายชุมชน ด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ และด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อไม่แตกต่างกัน ยกเว้นข้อ 3 ในด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถ



ในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และข้อ 4 ในด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี คือ มีความสามารถนำประชาชน/ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และรับรู้ในการดำเนินงานของโรงเรียน พบว่า แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อไม่แตกต่างกัน ยกเว้นข้อ 3 ในด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างและพัฒนาวัตกรรม และข้อ 7 ในด้านการมีวิสัยทัศน์ คือ มีผลสำเร็จของงานบริหารสถานศึกษาเป็นที่ประจักษ์ เช่น ได้รับเกียรติบัตรผู้บริหารดีเด่น สถานศึกษาต้นแบบ ฯลฯ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน (2562) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา 2) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในแต่ละด้าน มีดังนี้ 2.1) ด้านการมีภาวะผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างความศรัทธา และความเชื่อถือในการปฏิบัติงาน เข้าใจองค์กรและกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาร่วมกัน ปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในองค์กรและประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน 2.2) ด้านการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม กำหนดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการรักษาวินัย ซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ 2.3) ด้านการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม กำหนดจัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพและทักษะการสื่อสาร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงานในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการแต่งกาย ท่าทางการสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ความรอบรู้ริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม 2.4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน โดยเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในทางที่ดีได้อย่างถูกต้อง ปฏิบัติตนเป็นผู้ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ ใช้วาจาที่ไพเราะกับเพื่อนร่วมงาน ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน 2.5) ด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โปร่งใสตรวจสอบได้ กำหนดนโยบายแนวทางในการบริหารงานได้อย่างชัดเจน และถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานได้เข้าใจอย่างถูกต้อง สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร

เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาให้องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง 2.6) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนอย่างมีส่วนร่วมกับบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน กำหนดทิศทางและเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างชัดเจน 2.7) ด้านการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้กำหนดแนวทางวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าหมาย ปฏิบัติตนเป็นผู้ประสานงานแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรในองค์กร ปฏิบัติตนโดยเป็นแบบอย่างในการทำงาน เคียงข้างผู้ร่วมงาน ให้แนวคิดข้อมูล มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน 2.8) ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา กำหนดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในสถานศึกษา เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

พิษณุ ไทยสวน (2563) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารจัดการ ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ในแต่ละด้าน มีดังนี้ 2.1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรประชุมวางแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้ในการวางแผนและจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับความต้องการ รวมถึงประสานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านทรัพยากร และควรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับระเบียบกฎหมาย การทำบัญชี การเงิน พัสดุ และควรศึกษาดูงานนอกสถานที่ที่เป็น Best ด้านความเป็นเลิศในการบริหารจัดการงบประมาณ 2.2) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารควรศึกษาระเบียบกฎหมาย และประพฤติปฏิบัติตามระเบียบมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร รวมถึงได้รับติดตามตรวจสอบจากหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งเข้าร่วมจัดกิจกรรมในด้านจริยธรรมของผู้บริหาร ที่ส่งเสริมความประพฤติที่ดีงาม และความเหมาะสมกับวิชาชีพของผู้บริหาร และควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู บุคลากร และนักเรียน 2.3) ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารควรจัดทำแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการ ความแตกต่าง ความถนัดของครูโดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งสร้างเครือข่ายการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ PLC อย่างมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ครูผู้สอน

ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ อย่างมีส่วนร่วม ผ่านกระบวนการ PDCA และส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครูผู้สอน โดยอาจใช้ Reward Power หรือใช้หลัก Motivation อย่างเหมาะสม

2.4) ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรใช้หลักความยุติธรรม และความเสมอภาค เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ รวมถึงการแสดงความยินดีในโอกาสต่าง ๆ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม และอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นมิตร รวมทั้งการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ มีการวางแผนและทำกิจกรรมร่วมกันกับครู โดยมีเป้าหมายเดียวกันโดยใช้กระบวนการ (PLC) และการมี Power Change ในการพูดให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2.5) ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารควรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง ประกอบกับมีความรู้ทางวิชาการ และได้รับการยอมรับจากครู รวมทั้งเป็นผู้นำด้านบุคลิกภาพที่ดี และการแสดงออก รวมถึงการเข้าชุมชนในโอกาสต่าง ๆ และแสดงความเป็นผู้นำ กล้าที่จะตัดสินใจ และอยู่บนหลักธรรมาภิบาลที่ดี และมีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตอาสา และการเป็นคนตรงต่อเวลา

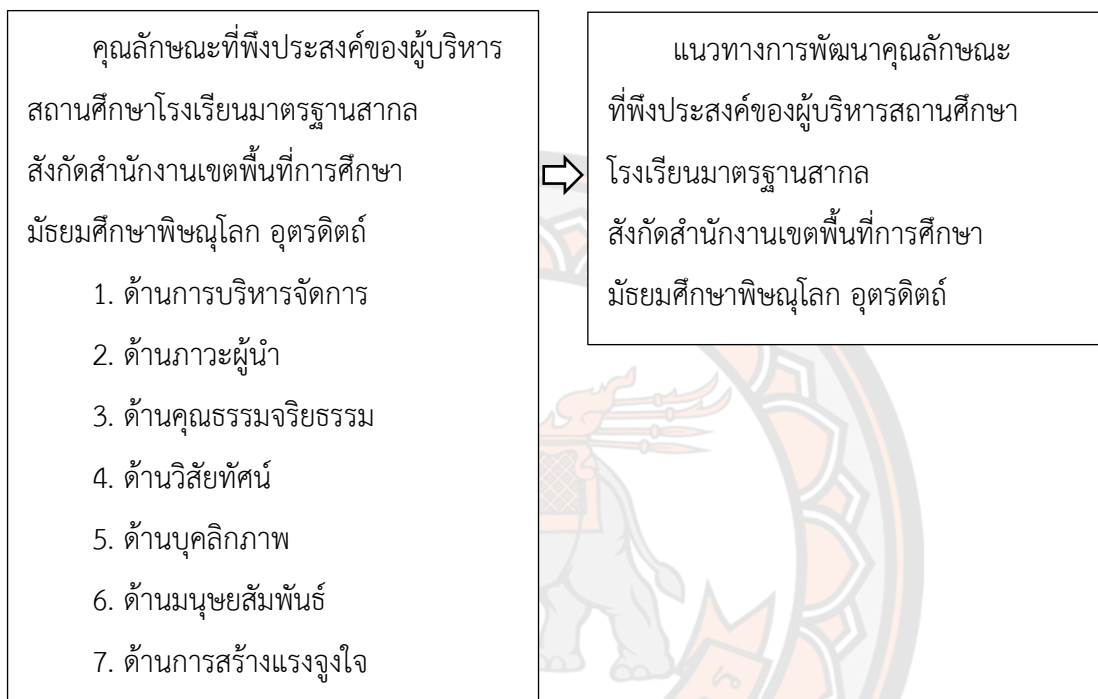
2.6) ด้านความคิดสร้างสรรค์ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารคิดนอกกรอบ และร่วมกันหาแนวทางใหม่ในการทำงาน โดยนำผลการวิจัยมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการ PLC รวมทั้งวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT) ได้อย่างชัดเจน แล้วนำไปวางแผนและแก้ไขปัญหาอย่างมีส่วนร่วม และการสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการให้ตรงตามเป้าหมาย และควรจัดการศึกษาให้นักเรียนรู้ศักยภาพและความสามารถของตัวเอง

2.7) ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรรับการพัฒนาด้านบุคลิกภาพ และสร้างความตระหนักเรื่องบุคลิกภาพของตนเอง รวมทั้งควรแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ กิริยามารยาทเหมาะสม พูดจาสุภาพ รักษาคำพูด ไม่พูดหยาบ ส่อเสียดใส่ร้ายผู้อื่น และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รวมถึงการรับฟัง และให้คำปรึกษาแก่ครูอย่างเหมาะสม และควรพัฒนาบุคลิกภาพของตัวเองโดยการยอมรับข้อเสนอแนะ หรือแนะนำเพื่อที่จะนำมาแก้ไข ปรับปรุง เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง

2.8) ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์ประเมินผลงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และให้รางวัลหรือผลตอบแทนอย่างเหมาะสม และส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในทุกด้าน เพื่อให้ครูมีความตั้งใจ ทุ่มเท อบรมสั่งสอนนักเรียน และสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครู บุคลากรในสถานศึกษาโดยให้คำยกย่องชมเชยตามความเหมาะสม

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### **ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์**

ผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

##### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

##### **ประชากร**

ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2564 จำนวนทั้งหมด 1,604 คน

##### **กลุ่มตัวอย่าง**

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2564 จำนวนทั้งหมด 313 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบตารางเครจซี่มอร์แกน (Krejcie, & Morgan 1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 43) และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ดังแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในตาราง 2



ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
		ครู	ครู
1	โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม	128	25
2	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	147	29
3	โรงเรียนจ่านกร้อง	111	22
4	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคเหนือพิษณุโลก	59	12
5	โรงเรียนพุทธชินราชพิทยา	96	19
6	โรงเรียนบางระกำวิทยศึกษาศาสตร์	40	8
7	โรงเรียนประชาสงเคราะห์วิทยา	43	8
8	โรงเรียนบางกระทุ่มพิทยาคม	43	8
9	โรงเรียนวังทองพิทยาคม	52	10
10	โรงเรียนบ้านกลางพิทยาคม	24	5
11	โรงเรียนเนินมะปรางศึกษาวิทยา	43	8
12	โรงเรียนนครไทย	68	13
13	โรงเรียนชาติตระการวิทยา	55	11
14	โรงเรียนพรหมพิรามวิทยา	58	11
15	โรงเรียนวัดโบสถ์ศึกษา	23	5
16	โรงเรียนอุตรดิตถ์	130	25
17	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าอุตรดิตถ์	45	9
18	โรงเรียนอุตรดิตถ์ตรุณี	141	28
19	โรงเรียนตรอนตรีสินธุ์	37	7
20	โรงเรียนพิชัย	96	19
21	โรงเรียนทองแสนขันวิทยา	27	5
22	โรงเรียนพากทำวิทยา	31	6
23	โรงเรียนท่าปลาประชาอุทิศ	33	6
24	โรงเรียนบ้านโคกพิทยาคม	33	6
25	โรงเรียนน้ำป่าตุนูปถัมภ์	41	8
รวม		1,604	313

ที่มา: ข้อมูลอัตรากำลัง 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ได้แก่ แบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ประกอบด้วย 7 ด้าน รวมทั้งสิ้น 46 ข้อ ดังนี้

- |                         |             |
|-------------------------|-------------|
| 1. ด้านการบริหารจัดการ  | จำนวน 7 ข้อ |
| 2. ด้านภาวะผู้นำ        | จำนวน 7 ข้อ |
| 3. ด้านคุณธรรมจริยธรรม  | จำนวน 9 ข้อ |
| 4. ด้านวิสัยทัศน์       | จำนวน 6 ข้อ |
| 5. ด้านบุคลิกภาพ        | จำนวน 5 ข้อ |
| 6. ด้านมนุษยสัมพันธ์    | จำนวน 7 ข้อ |
| 7. ด้านการสร้างแรงจูงใจ | จำนวน 5 ข้อ |

มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบในส่วนของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert Scale) ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 4) ด้านวิสัยทัศน์ 5) ด้านบุคลิกภาพ 6) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 7) ด้านการสร้างแรงจูงใจ

3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อความและหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายชื่อนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

5.1 ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทศิริลา ข้าราชการเกษียณ อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.2 ดร.สธิพร เซาว์ชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.3 ดร.มาราศรี มีโชค ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ปรากฏว่าได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก จ หน้า 103)

6. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

7. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try - out) กับครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ในปีการศึกษา 2564 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - coefficient) ของคอนบัค (Cronbach) พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.80 (ผลการหาคุณภาพของเครื่องมืออยู่ในภาคผนวก ฉ หน้า 109)

8. นำข้อมูลจากการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลไปยังครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และประสานขอความร่วมมือจากครูผู้สอนในการตอบแบบสอบถาม โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 313 ฉบับ สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าทางสถิติได้ทั้งหมด 313 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายของคุณลักษณะ

ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์**

ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ในแต่ละด้านมาใช้ในการศึกษาแนวทาง โดยเลือกจากข้อที่มีระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่ำที่สุดในแต่ละด้านมากำหนดเป็นข้อคำถามในการสร้างเครื่องมือ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### **กลุ่มผู้ให้ข้อมูล**

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ จากการสัมภาษณ์ โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารหน่วยงานการศึกษามีประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงานการศึกษา จำนวน 2 คน ประกอบด้วย

1. ดร.สุชน วิเชียรสรรค์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์



2. ดร.ศิริวรรณ ขวัญมุข รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
พิษณุโลก อุตรดิตถ์

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือเคยเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา  
มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1. ดร.บัญญัติ จันทร์ดา ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์
2. นายจลัญญ อินตายุง ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์ตรุณี
3. ดร.ปฎิมา นรภัทรพิมล ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ผู้วิจัย  
ใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ ลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
พิษณุโลก อุตรดิตถ์ ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - structured or guided  
interviews) จำนวน 7 ด้าน ประกอบด้วย

- |                         |             |
|-------------------------|-------------|
| 1. ด้านการบริหารจัดการ  | จำนวน 1 ข้อ |
| 2. ด้านภาวะผู้นำ        | จำนวน 1 ข้อ |
| 3. ด้านคุณธรรมจริยธรรม  | จำนวน 1 ข้อ |
| 4. ด้านวิสัยทัศน์       | จำนวน 1 ข้อ |
| 5. ด้านบุคลิกภาพ        | จำนวน 1 ข้อ |
| 6. ด้านมนุษยสัมพันธ์    | จำนวน 1 ข้อ |
| 7. ด้านการสร้างแรงจูงใจ | จำนวน 1 ข้อ |

#### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาเอกสาร หลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิด  
ในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหา

2. สร้างคำถามในการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูล  
จากแบบสอบถามการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ในข้อที่มีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุดของแต่ละด้าน ทั้งหมด 7 ด้าน มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1

3. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและการใช้สำนวนภาษา

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์เพื่อนำไปสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน เวลา ผ่านการสัมภาษณ์ออนไลน์

3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ในระหว่างวันที่ 17 สิงหาคม – 6 กันยายน 2564 โดยมีรายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้

**ตาราง 3 แสดงวันเวลาในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**

ที่	ชื่อ - สกุล	วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์	เวลาที่สัมภาษณ์
1	ดร.สุชน วิเชียรสรณ์	17 สิงหาคม 2564	13.00 น.
2	ดร.ศิริวรรณ ขวัญมุข	19 สิงหาคม 2564	15.00 น.
3	ดร.บัญญัติ จันทร์ตา	23 สิงหาคม 2564	10.30 น.
4	นายจลัญ อินตายวง	1 กันยายน 2564	14.00 น.
5	ดร.ปฎิมา นรภัทรพิมล	6 กันยายน 2564	11.00 น.

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดทำข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์เป็นประเด็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับ ผลการวิจัย แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์



ตอนที่ 1 ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ จำแนกเป็น		
1.1 ต่ำกว่า 30 ปี	78	24.90
1.2 31 – 40 ปี	143	45.70
1.3 มากกว่า 40 ปี	92	29.40
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>100.00</b>
2. ประสบการณ์ในการทำงาน จำแนกเป็น		
2.1 ต่ำกว่า 5 ปี	71	22.70
2.2 6 – 10 ปี	152	48.60
2.3 มากกว่า 10 ปี	90	28.80
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>100.00</b>
3. ขนาดของสถานศึกษา จำแนกเป็น		
3.1 ขนาดเล็ก	0	0
3.2 ขนาดกลาง	33	10.50
3.3 ขนาดใหญ่	113	36.10
3.4 ขนาดใหญ่พิเศษ	167	53.40
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ พบว่า อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90 อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 45.70 อายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 ประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60 ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่าขนาดของสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 ขนาดของสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 ขนาดของสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 36.10 ขนาดของสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 53.40

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยภาพรวม

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n=313)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านการบริหารจัดการ	4.28	0.29	มาก
2	ด้านภาวะผู้นำ	4.34	0.31	มาก
3	ด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.24	0.17	มาก
4	ด้านวิสัยทัศน์	4.42	0.31	มาก
5	ด้านบุคลิกภาพ	4.41	0.29	มาก
6	ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.31	0.19	มาก
7	ด้านการสร้างแรงจูงใจ	4.27	0.31	มาก
	รวม	4.32	0.11	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ภาพรวมของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.42$ ) รองลงมา คือ ด้านบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.41$ ) ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.34$ ) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.31$ ) ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.28$ ) และด้านการสร้างแรงจูงใจ ( $\bar{X} = 4.27$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.24$ )



ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านการบริหารจัดการ

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการ	กลุ่มตัวอย่าง (n=313)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงาน 4 ฝ่าย คือ ด้านการบริหารงาน วิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ และ ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	0.46	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดนโยบาย การวางแผนงานในสถานศึกษา	4.36	0.48	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ อย่างเหมาะสม	4.32	0.47	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในการจัดการ เรียนการสอน	4.38	0.49	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา	4.23	0.70	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผยโปร่งใส และตรวจสอบได้	4.16	0.54	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษา กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำผลไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่ เสมอ	4.23	0.42	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.28</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ด้านการบริหารจัดการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครูมีความ  
คิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารจัดการ อยู่ในระดับมาก  
ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ทรัพยากร  
ในการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.38$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดนโยบาย  
การวางแผนงานในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.36$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา  
สามารถสร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผยโปร่งใสและตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.16$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านภาวะผู้นำ

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำ	กลุ่มตัวอย่าง (n=313)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำบุคลากรใน สถานศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่หรือทำงานให้สำเร็จ ด้วยความเต็มใจ	4.43	0.62	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ มาเผยแพร่และขยายผลให้เกิดประโยชน์กับ บุคลากรในสถานศึกษา	4.38	0.63	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นบุคลากรใน สถานศึกษาให้เกิดจิตสำนึกและตระหนักรู้ใน ภารกิจ วิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา	4.23	0.65	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับ ผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายที่ วางไว้ร่วมกัน	4.28	0.59	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการประชุมวางแผน ในการพัฒนาสถานศึกษา โดยกำหนดบทบาทของ ครูในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.40	0.70	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานด้วยความ กระตือรือร้น ตั้งใจ และละเอียดรอบคอบ	4.30	0.68	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการอภิปราย และ เป็นผู้นำการประชุมในสถานศึกษา	4.35	0.67	มาก
รวม		4.34	0.61	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครูมีความคิดเห็น  
ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่หรือทำงาน  
ให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = 4.43$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการประชุมวางแผน

ในการพัฒนาสถานศึกษา โดยกำหนดบทบาทของครูในสถานศึกษาอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.40$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดจิตสำนึกและตระหนักรู้ในการกิจ วิทยาลัยของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.23$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณธรรมจริยธรรม	กลุ่มตัวอย่าง (n=313)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนโดยใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษา	4.08	0.62	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักของความถูกต้อง วางตัวเป็นกลางในการทำงาน	4.11	0.63	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในการรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน	4.31	0.46	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับผิดชอบหน้าที่ ตรงต่อเวลา	4.19	0.65	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต ในการทำงาน	4.26	0.44	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.23	0.42	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนอยู่ในหลักของศีลธรรม ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข	4.20	0.41	มาก
8	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมที่ดีงาม	4.35	0.62	มาก
9	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคณะครูและนักเรียนให้ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี	4.46	0.50	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.24</b>	<b>0.17</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ดีให้กับคณะครูและนักเรียนให้ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมที่ดีงาม ( $\bar{X} = 4.35$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนโดยใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.08$ )

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านวิสัยทัศน์

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์	กลุ่มตัวอย่าง (n=313)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของสถานศึกษาที่ชัดเจน	4.53	0.50	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้องค์ความรู้ในการบริหาร อย่างรอบด้าน	4.48	0.71	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้น ในการ วางแผนการทำงาน	4.45	0.63	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของบุคลากรใน สถานศึกษา	4.46	0.51	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการทำงานแบบมี ส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันกำหนดและวางแผน การทำงานใน สถานศึกษา	4.24	0.58	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรใน สถานศึกษาได้นำเสนอผลงานอย่างสร้างสรรค์ใน ด้านต่าง ๆ	4.38	0.63	มาก
	รวม	4.42	0.31	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.53$ )

รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้องค์ความรู้ในการบริหารอย่างรอบด้าน ( $\bar{X} = 4.48$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดและวางแผนการทำงานในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านบุคลิกภาพ

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบุคลิกภาพ	กลุ่มตัวอย่าง (n=313)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางตัวอย่างเหมาะสม ทั้งในเวลาปฏิบัติราชการและนอกเวลาปฏิบัติ ราชการ	4.37	0.48	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งกายสะอาด สุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ	4.38	0.49	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงสีหน้าท่าทางที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส เป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน	4.46	0.51	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดที่สุภาพและ สร้างสรรค์ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อคณะ ครู นักเรียน และบุคลากรในสถานศึกษา	4.54	0.50	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตน และแสดง บทบาทในสถานการณต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.31	0.46	มาก
รวม		4.41	0.29	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านบุคลิกภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดที่สุภาพและสร้างสรรค์ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ต่อคณะครู นักเรียน และบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงสีหน้าท่าทางที่ยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.46$ )



และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตนและแสดงบทบาท  
ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.31$ )

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านมนุษยสัมพันธ์

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมนุษยสัมพันธ์	กลุ่มตัวอย่าง (n=313)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้	4.46	0.50	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาติดต่อประสานงานและสร้างความร่วมมือกับ หน่วยงานทุกฝ่าย	4.23	0.42	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของคณะครูและบุคลากรใน สถานศึกษา	4.16	0.67	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง ชมเชย ให้เกียรติใช้ถ้อยคำที่สุภาพกับ เพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา	4.61	0.49	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักผ่อนหนักเป็นเบาเมื่อเกิดเหตุการณ์ใน สถานศึกษา	4.38	0.49	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาแนะนำในทางที่ดีและถูกต้อง เมื่อ เกิดเหตุการณ์ ในสถานศึกษา	4.03	0.68	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นแก่ตัวและไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน พร้อมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในหน้าที่ราชการ และเรื่องส่วนตัว	4.30	0.46	มาก
รวม		4.31	0.19	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ด้านมนุษยสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง ชมเชย ให้เกียรติใช้ถ้อยคำที่สุภาพกับเพื่อนร่วมงาน  
ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.61$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้  
( $\bar{X} = 4.46$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำและปรึกษาในทางที่ดี  
และถูกต้องเมื่อเกิดเหตุการณ์ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.03$ )

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงจูงใจ	กลุ่มตัวอย่าง (n=313)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเท และอุทิศสภาวะ ให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	4.32	0.58	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษามอบสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน การ เลื่อนเงินเดือน เมื่อสร้างผลงานให้สถานศึกษา	4.38	0.49	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสในความเจริญก้าวหน้าใน อาชีพ	4.35	0.48	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงผลักดันของพฤติกรรมที่จะ เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากร ในสถานศึกษาสร้าง ความสำเร็จให้สถานศึกษา	4.01	0.68	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพฤติกรรมให้ บุคลากรในสถานศึกษาทำงานได้ประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมาย	4.31	0.57	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.27</b>	<b>0.31</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ด้านการสร้างแรงจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครูมีความ  
คิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก  
ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน การเลื่อน  
เงินเดือน เมื่อสร้างผลงานให้สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.38$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาส  
ในความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ( $\bar{X} = 4.35$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา  
สร้างแรงผลักดันของพฤติกรรมที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาสร้างความสำเร็จ  
ให้สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.01$ )

**ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์**

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ใน 7 ด้าน  
ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 4) ด้านวิสัยทัศน์  
5) ด้านบุคลิกภาพ 6) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 7) ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ  
จำนวน 5 คน โดยนำผลจากการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มาเป็นกรอบ  
ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก  
อุตรดิตถ์ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

**ตาราง 13 แสดงผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
พิษณุโลก อุตรดิตถ์ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา
1	ด้านการบริหารจัดการ (ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มี ความสามารถในการสร้างระบบการ ประเมินผลงานที่เปิดเผย โปร่งใส และ ตรวจสอบได้อย่างไร)	1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาสร้างเป็นกรอบในการประเมินผลงานของ ครูโรงเรียนมาตรฐานสากล 2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างระบบบริหารจัดการที่ เชื่อมโยงแผนการปฏิบัติงาน กระบวนการ ตัวชี้วัด และกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกันและบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ของโรงเรียนมาตรฐานสากล 3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรโดยกำหนดตัวชี้วัดผล การปฏิบัติที่ชัดเจน และคำนึงถึงผลสำเร็จและ

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา
		<p>ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล และมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม โดยเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมิน และผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ</p>
2	<p>ด้านภาวะผู้นำ</p> <p>(ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้มีความสามารถในการกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดจิตสำนึก และตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาอย่างไร)</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรทบทวนปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” สู่โรงเรียนมาตรฐานสากล</p>
3	<p>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</p> <p>(ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้มีความสามารถในการปฏิบัติตน โดยใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างไร)</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล</p>
4	<p>ด้านวิสัยทัศน์</p> <p>(ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้มีความสามารถในการใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนด และวางแผนการทำงานในสถานศึกษาอย่างไร)</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้กับบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ</p>

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา
		4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงแนวทางการดำเนินโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล 5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร
5	ด้านบุคลิกภาพ (ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้มีความสามารถในการปฏิบัติตน และแสดงบทบาทในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมอย่างไร)	1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเพื่อให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ผู้นำวิชาการ เพื่อนำโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล 2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นเพื่อนำมาพัฒนาตนเอง 3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ ชัดเจน แต่งกาย ถูกกาลเทศะ สะอาดเรียบร้อย เป็นผู้ที่มีความสง่าผ่าเผย 4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวุฒิภาวะ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ เป็นที่นำเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา
6	ด้านมนุษยสัมพันธ์ (ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้มีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำในทางที่ดีและถูกต้อง เมื่อเกิดเหตุการณ์ในสถานศึกษาอย่างไร)	1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักและพัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการให้ความรู้ในการเป็น Coaching แก่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล 2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
7	ด้านการสร้างแรงจูงใจ (ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้มีความสามารถในการสร้างแรงผลักดันของ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบยกย่องชมเชยการให้รางวัลโดยกำหนดหลักเกณฑ์ ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่



ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา
	พฤติกรรมที่จะเป็น แรงกระตุ้นให้บุคลากรใน สถานศึกษาสร้างความสำเร็จให้สถานศึกษา อย่างไร)	ได้รับการยกย่องชมเชยในระดับโรงเรียนให้ได้รับ โอกาสนำเสนอและเผยแพร่ผลงานในระดับที่สูงขึ้น



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล และแนวทางการพัฒนา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 313 คนซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบตารางเครจซี่เมอร์แกน และเลือก กลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูผู้สอน แต่ละโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม คือ แบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย 7 ด้าน รวมทั้งสิ้น 46 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวม คือ แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริหารจัดการ และด้านการสร้างแรงจูงใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านปรากฏผล ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารจัดการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารจัดการ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผยโปร่งใสและตรวจสอบได้

1.2 ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่หรือทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดจิตสำนึก และตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

1.3 ด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคณะครูและนักเรียนให้ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนโดยใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษา

1.4 ด้านวิสัยทัศน์ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดและวางแผนการทำงานในสถานศึกษา

1.5 ด้านบุคลิกภาพ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านบุคลิกภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดที่สุภาพและสร้างสรรค์ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อคณะครู นักเรียน และบุคลากรในสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตนและแสดงบทบาทในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.6 ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง ชมเชย ให้เกียรติใช้ถ้อยคำที่สุภาพกับเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำและปรึกษาในทางที่ดี และถูกต้องเมื่อเกิดเหตุการณ์ในสถานศึกษา

1.7 ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านการสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน การเลื่อนเงินเดือน เมื่อสร้างผลงานให้สถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงผลักดันของพฤติกรรมที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาสร้างความสำเร็จให้สถานศึกษา

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ พบว่า

### 2.1 ด้านการบริหารจัดการ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาสร้างเป็นกรอบในการประเมินผลงานของครู และสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนการปฏิบัติงาน กระบวนการ ตัวชี้วัด และกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล รวมทั้งจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจน และคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก และจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล และมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม โดยเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ

## 2.2 ด้านภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล และวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” สู่โรงเรียนมาตรฐานสากล

## 2.3 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา และประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล

## 2.4 ด้านวิสัยทัศน์

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน และควรสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้กับบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ และควรประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงแนวทางการดำเนินโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล รวมถึงกำหนดกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร

## 2.5 ด้านบุคลิกภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเพื่อให้เป็นผู้นำสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้นำวิชาการ เพื่อนำโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล และควรรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นเพื่อนำมาพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ ชัดเจน แต่งกายถูกกาลเทศะ สะอาดเรียบร้อย เป็นผู้ที่มีความสง่าผ่าเผย มีวุฒิภาวะ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ เป็นที่นาเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา

## 2.6 ด้านมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักและพัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการให้ความรู้ในการเป็น Coaching แก่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีสู่ความเป็นเลิศระดับสากล



## 2.7 ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบยกย่องชมเชย การให้รางวัลโดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่ได้รับการยกย่องชมเชยในระดับโรงเรียนให้ได้รับโอกาสนำเสนอและเผยแพร่ผลงานในระดับที่สูงขึ้น

### อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีบทบาทและมีความสำคัญสำหรับสถานศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ควรแก่การยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุ ไทยสวน (2563) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารคือบุคคลที่เป็นผู้นำในสถานศึกษา และเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในหลาย ๆ ด้านอย่างครอบคลุม ดังนั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับ เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน (2562) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุชบา คำนนท์ (2559) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านที่มีระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน โดยใช้องค์ความรู้ในการบริหารอย่างรอบด้าน ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของบุคลากรในสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นในการวางแผนการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้นำเสนอผลงานอย่างสร้างสรรค์ในด้านต่าง ๆ และใช้กระบวนการทำงาน

แบบมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดและวางแผนการทำงาน ในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุมพร ภามนตรี (2558) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้และความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คะนิงนิตย์ กิจวิธิ (2561) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

1.2 ด้านที่มีระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่ำสุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับคณะครูและนักเรียนให้ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมที่ดีงาม ปฏิบัติตนในการรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนอยู่ในหลักของศีลธรรม ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ตรงต่อเวลา แต่อย่างไรก็ตามหากผู้บริหาร สถานศึกษาไม่ยึดหลักของความถูกต้องดีงาม และไม่มีจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษาก็จะทำให้ความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาลดน้อยลง และส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์กร ทำให้องค์กรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะคนในองค์กรขาดแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จรัล พิงเร็ว (2558) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร กลิ่นไสภณ (2560) ที่ได้ทำวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เครือข่ายที่ 71 สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ สามารถอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาสร้างเป็นกรอบในการประเมินผลงานของครู และสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยง แผนการปฏิบัติงาน กระบวนการ ตัวชี้วัด และกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทาง

เดียวกัน และบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล รวมทั้งจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจน และคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก และจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล และมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม โดยเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปทุมรัตน์ สีรูป (2560, น. 7) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีความเข้าใจในการวางแผน การจัดโครงสร้าง (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) การบริหารงานตามสถานการณ์ การบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร สามารถวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถสอนงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรได้ปฏิบัติตาม โดยยึดหลักของความสอดคล้อง พัฒนาตนเอง พัฒนาทักษะการใช้นวัตกรรม โดยคำนึงถึงสภาพของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุ ไทยสวน (2563) เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ที่ระบุว่าผู้บริหารควรจัดทำแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการ ความแตกต่าง ความถนัดของครูโดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งสร้างเครือข่ายการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ PLC อย่างมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ อย่างมีส่วนร่วม ผ่านกระบวนการ PDCA และส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครูผู้สอน โดยอาจใช้ Reward Power หรือใช้หลัก Motivation อย่างเหมาะสม

2.2 ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาควรทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล และวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” สู่โรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, และนักรบ หมี่แสน (2560, น. 10) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญได้ ซึ่งได้อาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน (2562) เรื่อง คุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษมัธยมศึกษา เขต 39 ที่ระบุว่าผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

ที่ดี เพื่อสร้างความศรัทธาและความเชื่อถือในการปฏิบัติงาน เข้าใจองค์กรและกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาร่วมกัน ปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในองค์กร และประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

2.3 ด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา และประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุดาวรรณ เต็มเปี่ยม (2558, น. 7) ที่กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนในการรักษาวินัย ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต มีความเมตตากรุณา มีความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ใช้หลักการบริหารอย่างมีคุณธรรม ไม่ดื่มสุราสารเสพติด และอบายมุขทุกประเภท มองโลกในแง่ดี และการไม่ประพฤติตนล่วงละเมิดต่อศีลธรรมอันดีงามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญาดา มั่นศรี (2557) เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ที่ระบุว่าผู้บริหารควรดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาตามกฎเกณฑ์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น ประกาศใช้เกณฑ์ให้ได้รับทราบและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเปิดเผยและทราบทั่วกัน แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาประเมินผล อาทิ การให้รางวัล การเลื่อนเงินเดือน และตำแหน่ง มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานโดยพิจารณาตามความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน รวมถึงบริหารงานโดยนำศีล 5 มาใช้เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนต่อการบริหารงานและต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติกิจกรรมทางสังคมร่วมกับชุมชนที่สอดคล้องกับประเพณี วัฒนธรรมอันดีงาม และวิถีชุมชน อาทิ ศิลปวัฒนธรรม งานประเพณี และกิจกรรมชุมชนนั้น ๆ ให้อภัย และให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีการผิดพลาดในการทำงาน และให้ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความถูกต้อง ชอบธรรม ใช้ความประนีประนอมและยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน

2.4 ด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน และควรสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้กับบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ และควรประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงแนวทางการดำเนินโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล รวมถึงกำหนดกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คะเน็งนิตย์ กิจวิจิ (2560, น. 7) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการ



พัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายในการทำงาน พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน บริหารงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ มีผลสำเร็จของงานบริหารสถานศึกษาเป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจร่วมกันกับบุคลากรอย่างเหมาะสม สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ และมีการจัดระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุ ไทยสวน (2563) เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ที่ระบุว่าผู้บริหารควรประชุมวางแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้ในการวางแผนและจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับความต้องการ รวมถึงประสานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านทรัพยากร และควรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับระเบียบกฎหมาย การทำบัญชี การเงิน พัสดุ และควรศึกษาดูงานนอกสถานที่ที่เป็น Best ด้านความเป็นเลิศในการบริหารจัดการงบประมาณ

2.5 ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเพื่อให้เป็นผู้นำสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้นำวิชาการ เพื่อนำโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล และควรรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นเพื่อนำมาพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ ชัดเจน แต่งกายถูกกาลเทศะ สะอาดเรียบร้อย เป็นผู้ที่มีความสง่าผ่าเผย มีวุฒิภาวะ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ เป็นที่นำเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สูดาวรรณ เต็มเปี่ยม (2558, น. 3) ที่กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่เกี่ยวกับลักษณะท่าทาง อากัปกริยาอาการต่าง ๆ ของผู้บริหารที่แสดงออกทางร่างกายเกี่ยวกับการแต่งกาย การมีสุขภาพสมบูรณ์ ความสุภาพอ่อนโยน ลักษณะท่าทางร่าเริงแจ่มใส การเป็นผู้นำ กล้าในการตัดสินใจ กระตือรือร้นในการทำงาน สุขุมรอบคอบในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง มีสุขภาพจิตดี เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน การแสดงความคิดเห็น ความคล่องตัว รู้จักวางตัวในสังคม และใช้ภาษาถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุ ไทยสวน (2563) เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ที่ระบุว่าผู้บริหารควรรับการพัฒนาด้านบุคลิกภาพ และสร้างความตระหนักเรื่องบุคลิกภาพของตนเอง รวมทั้งควรแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ กิริยามารยาทเหมาะสม พุดจาสุภาพ รักษาคำพูด ไม่พุดหยาบ ส่อเสียดใส่ร้ายผู้อื่น และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ รวมถึงการรับฟัง



และให้คำปรึกษาแก่ครูอย่างเหมาะสม และควรพัฒนาบุคลิกภาพของตัวเองโดยการยอมรับข้อเสนอแนะ หรือแนะนำเพื่อที่จะนำมาแก้ไข ปรับปรุง เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง

2.6 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักและพัฒนาตนเอง ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการให้ความรู้ในการเป็น Coaching แก่ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุตาวรรณ เต็มเปี่ยม (2558, น. 3) ที่กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น เกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน การติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น ไม่เห็นแก่ตัวและเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในหน้าที่ราชการและส่วนตัว มีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส สามารถ รับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ร่วมงาน ใส่ใจเรื่องหน้าที่การงาน รู้จักผ่อนเบา พูดคุย พบปะ ยกย่องให้เกียรติ และพูดจาสุภาพกับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุ ไทยสวน (2563) เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ที่ระบุว่าผู้บริหารควรใช้หลักความยุติธรรม และความเสมอภาค เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ รวมถึงการแสดงความยินดีในโอกาสต่าง ๆ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม และอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นมิตร รวมทั้งการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ มีการวางแผนและทำกิจกรรมร่วมกันกับครู โดยมีเป้าหมายเดียวกันโดยใช้กระบวนการ (PLC) และการมี Power Change ในการพูดให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2.7 ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดระบบยกย่องชมเชย การให้รางวัลโดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่ได้รับการยกย่องชมเชยในระดับโรงเรียนให้ได้รับโอกาสนำเสนอ และเผยแพร่ผลงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรัญญา หามา (2562) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จในหน้าที่การบริหารสถานศึกษา และได้รับการยอมรับจากผู้อื่น เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการกระตุ้นหรือผลักดันให้ครูปฏิบัติภาระหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ พยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการปฏิบัติงาน สามารถควบคุมการปฏิบัติงานโดยยึดหลักตามนโยบาย และหลักการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของครู มีการสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา ให้เกียรติยกย่อง มีสัมพันธ์ภาพที่ดี เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การชมเชยให้รางวัล และสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ งบประมาณและอื่น ๆ ที่จำเป็นให้กับครูเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุ ไทยสวน (2563) เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึง

ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ที่ระบุว่าผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์ประเมินผลงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และให้รางวัลหรือผลตอบแทนอย่างเหมาะสม และส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในทุกด้าน เพื่อให้ครูมีความตั้งใจ ทุ่มเท อบรมสั่งสอนนักเรียน และสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครู บุคลากรในสถานศึกษา โดยให้ค้ำยกย่องชมเชยตามความเหมาะสม

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนโดยใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักคุณธรรมในการปฏิบัติงาน โดยการจัดอบรมกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม สำหรับผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ควรนำผลการวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ไปใช้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารสถานศึกษานำไปพัฒนาตนเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่เป้าหมายปลายทางของโรงเรียนมาตรฐานสากล

2.2 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่เป้าหมายปลายทางโรงเรียนมาตรฐานสากล



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยพระนคร

## บรรณานุกรม

- กนกนันท์ สนใจ. (2557). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามทรรศนะของครูผู้สอน*  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 (การค้นคว้าอิสระ  
ปริญญามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กรรณิกา เรดมอนด์. (2559). *ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*  
ชั้นพื้นฐาน (ดุชนิพนธ์ปริญญาดุชนิพนธ์). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช  
วิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*  
(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- กิตติ ตย์คานนท์. (2556). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: เพลออักษร.
- คะนิงนิตย์ กิจวิธ. (2561). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน*  
*เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จรัล พงษ์เร็ว. (2558). *คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน*  
*ราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ*.
- จรัล เลิศจามิกร. (2554). *กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ในการปฏิบัติ*  
*ของผู้บริหารครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*  
*ประถมศึกษาลพบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
เทพสตรี.
- จอมพงศ์ มงคลวานิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น*  
*ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- จิตติมา วรรณศรี. (2557). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณ  
การพิมพ์ 3.

- จินดา พุ่มสกุล. (2556). คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน. (2562). คุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 (การค้นคว้า อีสรระปริญญามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชญาดา มั่นศรี. (2557). แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2554). สูดยอดผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: อรรถกมลการพิมพ์.
- ชุมพร ภามนตรี. (2558). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ และความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- ณัฐธยาน์ โพธิ์ชาธาร. (2553). การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ธนวัฒน์ สายนภา. (2559). การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารมีอาชีพของโรงเรียนในอำเภอบ่อไร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนากร ถัดหลาย. (2555). คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพตามความต้องการของครูผู้สอน และผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 จังหวัดตราด (การค้นคว้าอีสรระปริญญามหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัย นอร์ทกรุงเทพ.
- ธัญวิทย์ ศรีจันทร์. (2558). รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการ องค์กรนิสิตนักศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธีรภัทร พรหมนอก. (2560). คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดบุรีรัมย์ (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.



- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: วิพรินทร์.
- นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน Transformational leadership in globalization towards sustainable development. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 3(1), 167-182.
- บรรจง ลาวะรี. (2560). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน. *วารสารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัยวิทยาเขตร้อยเอ็ด*, 6(1), 207.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย สายราม. (2559). *ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่*. สืบค้น 9 เมษายน 2564, จาก <http://www.wetoknows.blogspot.com>
- บุษบา คำานนท์. (2559). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของครู โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปทุมรัตน์ สีฐป. (2560). *การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พลพิมพ์.
- พรชัย เจดามาน. (2560). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้น 5 พฤษภาคม 2564, จาก <http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- พวงเพชร กลิ่นโสภณ (2560). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายที่ 71 สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, และคณะ. (2560). *การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พัทยา ทวยเศษ. (2558). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

- พิษณุ ไทยสวน. (2563). การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 (การค้นคว้าอิสระปริญญาโท). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, และนักรบ หมี่แสน. (2560). ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2550). การศึกษาและความเป็นครูไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วรรณิ แสงทอง. (2559). คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มเชิงคำ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- วรัญญา หามา. (2562). คุณลักษณะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครนายก (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วันเผด็จ มีชัย. (2554). ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น, วารสารศึกษาศาสตร์, 5(2), 79.
- วาสนา เต่าพาลี. (2557). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับปัจจัยจูงใจในการทำงานทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิทยา จันทร์ศิลา. (2561). การบริหารสถานศึกษาบนพื้นที่สูงในถิ่นทุรกันดาร. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์ 3.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2554). การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพกรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมพร ศิริลาภ. (2558). คุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สันติ บุญภิรมย์. (2557). การบริหารจัดการในห้องเรียน Classroom management. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชั่น.
- สัมมา รณิธย์. (2556). หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

สำนักงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *โรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. (2564). *ข้อมูลอัตรากำลัง*.

พิษณุโลก: กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก  
อุตรดิตถ์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. (2564). *แผนปฏิบัติการ  
ประจำปีงบประมาณ 2564*. สืบค้น 17 พฤษภาคม 2564, จาก [https://www.sec-plkutt.go.th/plan64/1polix6\\_sec\\_plkutt64-65.pdf](https://www.sec-plkutt.go.th/plan64/1polix6_sec_plkutt64-65.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.  
2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ:  
สำนักนายกรัฐมนตรี.

สุดาวรรณ เต็มเปี่ยม. (2558). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์)*.  
ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2560). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ:  
ปัญญาชน.

เสรี วงษ์มณฑา. (2554). *กลยุทธ์การตลาด วางแผนการตลาด*. กรุงเทพฯ: ดวงกลมสมัย.

อาคม วัดไธสง. (2550). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. สงขลา: มหาวิทยาลัย  
ทักษิณ.

อารีย์วรรณ สุทธิพงศ์พันธ์. (2560). *การบริหารวิชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตาม  
แนวคิดคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางทหารและความมั่นคงของชาติในศตวรรษที่ 21*.  
กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

อำนาจ ทองโปร่ง. (2555). *ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และ  
สติวดี.

อำนาจ วีรวรรณ. (2556). *การแก้วิกฤตการณ์และสร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์กร*. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย**

**รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ (แบบสอบถาม  
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์)**

1. ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ข้าราชการเกษียณ อดีตอาจารย์ประจำภาควิชา  
บริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ดร.สถิรพร เซาว์นชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ดร.มาราศรี มีโชค ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

**รายงานผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
พิษณุโลก อุตรดิตถ์**

1. ดร.สุชน วิเชียรสรรค์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก  
อุตรดิตถ์
2. ดร.ศิริวรรณ ขวัญमुख รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
พิษณุโลก อุตรดิตถ์
3. ดร.บัญญัติ จันทร์ดา ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์
4. นายจลัญ อินตายวง ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์ดรุณี
5. ดร.ปฎิมา นรภัทรพิมล ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชัย



ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๗

ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว.๐๔๒๕

วันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.สธิพร เขาวนชัย

ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อดีตรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุบไมยอริชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคูตม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๗

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๐๔๒๕

วันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.สตีพร เขาวนชัย

ด้วย นางสาวณมล อินพาทำ รหัสประจำตัว ๖๓๐๗๐๓๘๓ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอชิชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาทอม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๐๔๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ  
เรียน ดร.มารากรี มีโชคสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวณฤมล อินฟ้าก่า รหัสประจำตัว ๒๓๐๗๐๓๘๓ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุบไมอริชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย  
โทร. ๐-๕๕๖๖-๔๔๒๗  
โทรสาร ๐-๕๕๖๖-๔๔๒๖
๒. นางสาวณฤมล อินฟ้าก่า  
โทร. ๐๙-๖๖๖๘-๓๒๕๘

ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ อว 0603.05/พิเศษ



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร 65000

16 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นางสาวนฤมล อินพาททำ รหัสประจำตัว 63070383 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร อุตรดิตถ์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สิริศักดิ์ อุบไมยอิชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง)

รักษาราชการแทนหัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

คณะศึกษาศาสตร์

โทร. 0-5596-2432

โทรสาร 0-5596-2402

## ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนฤมล อินปากท่า

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยนเรศวร



### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. อายุ
  - ต่ำกว่า 30 ปี
  - 31 – 40 ปี
  - มากกว่า 40 ปี
2. ประสบการณ์ในการทำงาน
  - ต่ำกว่า 5 ปี
  - 6 – 10 ปี
  - มากกว่า 10 ปี
3. ขนาดของสถานศึกษา
  - ขนาดเล็ก
  - ขนาดกลาง
  - ขนาดใหญ่
  - ขนาดใหญ่พิเศษ

### ตอนที่ 2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางด้านขวามือของท่านที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ข้อละ 1 ระดับ โดยแต่ละระดับ มีความหมาย ดังนี้

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงาน 4 ฝ่าย คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดนโยบาย การวางแผนงานในสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผยโปรงใสและตรวจสอบได้					
7	ผู้บริหารสถานศึกษา กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำผลไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>						
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่หรือทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ มาเผยแพร่และขยายผลให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรในสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดจิตสำนึก และตระหนักรู้					

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการประชุมวางแผนในการพัฒนาสถานศึกษา โดยกำหนดบทบาทของครูในสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น ตั้งใจ และละเอียดรอบคอบ					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการอภิปราย และเป็นผู้นำการประชุมในสถานศึกษา					
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>						
15	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนโดยใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษา					
16	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักของความถูกต้อง วางตัวเป็นกลางในการทำงาน					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในการรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับผิดชอบหน้าที่ตรงต่อเวลา					
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน					
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนอยู่ในหลักของศีลธรรม ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมที่ดีงาม					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ					

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	คณะครูและนักเรียนให้ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม อันดี					
<b>ด้านวิสัยทัศน์</b>						
24	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายของ สถานศึกษาที่ชัดเจน					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้องค์ความรู้ในการบริหาร อย่างรอบด้าน					
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการ วางแผนการทำงาน					
27	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังคำวิพากษ์ วิจารณ์ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของบุคลากร ในสถานศึกษา					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการทำงาน แบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดและวางแผนการทำงาน ในสถานศึกษา					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร ในสถานศึกษาได้นำเสนอผลงานอย่างสร้างสรรค์ ในด้านต่าง ๆ					
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>						
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางตัวอย่างเหมาะสม ทั้งในเวลาปฏิบัติราชการและนอกเวลาปฏิบัติราชการ					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งกายสะอาด สุภาพ เหมาะสม กับกาลเทศะ					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงสีหน้าท่าทางที่ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน					
33	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดที่สุภาพและสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อคณะครู นักเรียน					

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	และบุคลากรในสถานศึกษา					
34	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตน และแสดง บทบาทในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์</b>						
35	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับ เพื่อนร่วมงานได้					
36	ผู้บริหารสถานศึกษาติดต่อประสานงานและสร้างความ ร่วมมือกับหน่วยงานทุกฝ่าย					
37	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของคณะครู และบุคลากรในสถานศึกษา					
38	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ ใช้ถ้อยคำที่สุภาพกับเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา					
39	ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักผ่อนหนักเป็นเบาเมื่อเกิด เหตุการณ์ในสถานศึกษา					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาแนะนำในทางที่ดีและ ถูกต้อง เมื่อเกิดเหตุการณ์ในสถานศึกษา					
41	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นแก่ตัวและไม่เอาเปรียบเพื่อน ร่วมงาน พร้อมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในหน้าที่ ราชการและเรื่องส่วนตัว					
<b>ด้านการสร้างแรงจูงใจ</b>						
42	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเท และอดุสาหะ ให้กับบุคลากรในสถานศึกษา					
43	ผู้บริหารสถานศึกษามอบสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน การเลื่อนเงินเดือน เมื่อสร้างผลงานให้สถานศึกษา					
44	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสในความเจริญก้าวหน้าใน อาชีพ					
45	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงผลักดันของพฤติกรรม ที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษา					



ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	สร้างความสำเร็จให้สถานศึกษา					
46	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพฤติกรรม ให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานได้ประสพผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวนฤมล อินปากทำ  
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยนเรศวร



**ภาคผนวก จ ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม**

ตารางแสดงผลการพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงาน 4 ฝ่าย คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการ บริหารงานงบประมาณ และด้านการ บริหารงานทั่วไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดนโยบาย การวางแผนงานในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมอบหมายหน้าที่ ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุน การใช้ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างระบบ การประเมินผลงานที่เปิดเผยโปรงใส และตรวจสอบได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสถานศึกษา กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ในสถานศึกษา เพื่อนำผลไปพัฒนาปรับปรุง การปฏิบัติงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>						
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำบุคลากร ในสถานศึกษาไปปฏิบัติหน้าที่หรือทำงาน ให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลข่าวสาร ใหม่ ๆ มาเผยแพร่และขยายผลให้เกิด ประโยชน์กับบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นบุคลากร ในสถานศึกษาให้เกิดจิตสำนึก และตระหนักรู้ ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับ ผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการประชุม วางแผนในการพัฒนาสถานศึกษา โดยกำหนดบทบาทของครูในสถานศึกษา อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานด้วย ความกระตือรือร้น ตั้งใจ และละเอียด รอบคอบ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการอธิบาย และเป็นผู้ดำเนินการประชุมในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>						
15	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนโดยใช้หลัก คุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักของความถูกต้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
	วางตัวเป็นกลางในการทำงาน					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนในการรักษา ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับผิดชอบต่อ หน้าที่ ตรงต่อเวลา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์สุจริต ในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละและเห็น แก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ ส่วนตน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนอยู่ในหลัก ของศีลธรรม ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและปลูกฝัง ค่านิยมที่ดีงาม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ คณะครูและนักเรียนให้ปฏิบัติตนอยู่ใน ศีลธรรมอันดี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านวิสัยทัศน์</b>						
24	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและ เป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้องค์ความรู้ในการ บริหารอย่างรอบด้าน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้น ในการวางแผนการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังคำวิพากษ์ วิจารณ์ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
	ของบุคลากรในสถานศึกษา					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการทำงาน แบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดและวางแผนการ ทำงานในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร ในสถานศึกษาได้นำเสนอผลงานอย่าง สร้างสรรค์ในด้านต่าง ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>						
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางตัวอย่าง เหมาะสมทั้งในเวลาปฏิบัติราชการและนอก เวลาปฏิบัติราชการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งกายสะอาด สุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงสีหน้าท่าทางที่ยิ้ม แย้มแจ่มใส เป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดที่สุภาพและ สร้างสรรค์ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อ คณะครู นักเรียน และบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตน และแสดงบทบาทในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์</b>						
35	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับ เพื่อนร่วมงานได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารสถานศึกษาติดต่อประสานงาน และสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน ทุกฝ่าย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของ คณะครูและบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง ชมเชย ให้เกียรติใช้ถ้อยคำที่สุภาพกับเพื่อนร่วมงาน ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักผ่อนหนัก เป็นเบาเมื่อเกิดเหตุการณ์ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาแนะนำ ในทางที่ดีและถูกต้อง เมื่อเกิดเหตุการณ์ ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นแก่ตัวและไม่เอา เปรียบเพื่อนร่วมงาน พร้อมช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานทั้งในหน้าที่ราชการและ เรื่องส่วนตัว	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการสร้างแรงจูงใจ</b>						
42	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเท และอดุสาหะ ให้กับบุคลากร ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
43	ผู้บริหารสถานศึกษามอบสิ่งตอบแทนที่เป็น ตัวเงิน การเลื่อนเงินเดือน เมื่อสร้างผลงานให้ สถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสในความ เจริญก้าวหน้าในอาชีพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงผลักดันของ พฤติกรรมที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากร ในสถานศึกษาสร้างความสำเร็จ ให้สถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะสร้าง พฤติกรรมให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานได้ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.800	46

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

วัตถุประสงค์ของแบบสัมภาษณ์

เพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

วันที่ให้สัมภาษณ์.....สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล

จากการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ทำให้ได้ทราบถึง  
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการศึกษาด้วยกันทั้งสิ้น 7 ด้าน จึงขอความ  
อนุเคราะห์ท่านแสดงความคิดเห็นถึงแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 7 ด้าน รวมถึง  
ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
มาตรฐานสากล

### ประเด็นคำถาม

ท่านมีความคิดว่าแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นอย่างไร

#### 1. ด้านการบริหารจัดการ

- ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีความสามารถในการสร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2. ด้านภาวะผู้นำ

- ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีความสามารถในการกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดจิตสำนึก และตระหนักรู้ในภารกิจวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

#### 3. ด้านคุณธรรมจริยธรรม

- ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีความสามารถในการปฏิบัติตนโดยใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....



#### 4. ด้านวิสัยทัศน์

- ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ให้มีความสามารถในการใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร  
ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนด และวางแผนการทำงานในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

#### 5. ด้านบุคลิกภาพ

- ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ให้มีความสามารถในการปฏิบัติตน และแสดงบทบาทในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

#### 6. ด้านมนุษยสัมพันธ์

- ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ให้มีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำในทางที่ดีและถูกต้อง เมื่อเกิดเหตุการณ์  
ในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

### 7. ด้านการสร้างแรงจูงใจ

- ท่านมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ให้มีความสามารถในการสร้างแรงผลักดันของพฤติกรรมที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากร  
ในสถานศึกษาสร้างความสำเร็จให้สถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

### 8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

นฤมล อินปากท่า

โทรศัพท์ 096-6683258