

รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิทยานิพนธ์

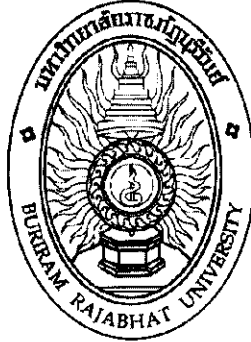
ของ

รัชดาพร เสนามาตย์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มกราคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**LEADERSHIP CHARACTERISTIC MODELS OF UPRIGHT  
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF  
THE BASIC EDUCATION COMMISSION**

**Rachataphorn Senamart**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the  
Doctor of Philosophy of Education Program in Educational Administration**

**January 2018**

**Copyright of Buriram Rajabhat University**

ชื่อเรื่อง	รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน		
ผู้วิจัย	รัชตาพร เสนามาตย์		
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.สิทธิชัย คีลัน		ที่ปรึกษาหลัก
	ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช		ที่ปรึกษาร่วม
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์	2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สร้างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยประกอบ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การสร้างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การนำรูปแบบไปทดลองใช้กับโรงเรียน 3 โรงเรียน และ 4) การประเมินรับรองรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 15 คน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนสุจริตแกนนำ จำนวน 633 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลจากการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 3 คุณลักษณะ คือ การครองตน การครองคน และการครองงาน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านนักเรียน ด้านครูและบุคลากร ด้านผู้ปกครองและชุมชน ด้านวิชาการ และด้านการบริหารจัดการ

2. รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

- 1) สร้างความตระหนักรู้ 2) เรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินตนเองก่อนการพัฒนา วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรม การประเมินตนเองหลังการพัฒนา และการพัฒนาซ้ำ
- 3) เน้นสาระการนำไปใช้ และ 4) เชื้อนใจการนำรูปแบบไปใช้

3. ผลการประเมินรูปแบบซึ่งตรวจสอบโดยผู้คุณวุฒิ 15 คน ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบ คุณลักษณะผู้นำ โรงเรียนสุจริต

<b>TITLE</b>	Leadership characteristic models of upright school administrators under the Office of the Basic Education Commission		
<b>AUTHOR</b>	Ratchataporn Senamart		
<b>THESIS ADVISORS</b>	Dr. Sittichai Deelon	Major Advisor	
	Dr. Sripen Poldesh	Co-advisor	
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration
<b>SCHOOL</b>	Buriram Rajabhat University	<b>YEAR</b>	2018

### ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study leadership characteristic models of upright school administrators under the Office of the Basic Education Commission, 2) to create the leadership characteristic models of the school administrators under this office, and 3) to evaluate the suitability, the possibility, and the utilization of the leadership characteristic models of upright school administrators under this office. This research consisted of four steps: step 1 for studying the leadership characteristics of the upright school administrators under the Office of the Basic Education Commission, step 2 for creating the leadership characteristic models of the school administrators under this office, step 3 for applying the models to try out three schools, and step 4 for evaluating and certifying the leadership characteristic models of the school administrators under this office by 15 experts. The samples consisted of 633 respondents who were school administrators, teachers and staffs, school committee, and leaders of upright schools in the lower northeastern areas, selected by purposive random sampling method. The statistics used to analyze the data were percentage, mean, and standard deviation.

The results can be summarized as follows:

1. Leadership characteristics of the upright school administrators under the Office of the Basic Education Commission consisted of three characteristics: people-managing, self-managing and task-managing, including seven aspects, namely personality, morality and ethics, student, teacher and staff, parents and community, academic, and management.

2. Leadership characteristics of the upright school administrators consisted of four parts: 1) raising awareness, 2) learning and developing: self-evaluation before development, objectives, contents, activities, self-evaluation after development, and redevelopment, 3) application, and 4) conditions for applying the models.

3. The results of evaluating the models examined by 15 experts in the aspects of the suitability, the possibility, and the utilization were at the highest level in overall and each aspect.

**Key words:** Model, leadership characteristic, upright school

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สิทธิชัย คีลิน ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.อัสวฤทธิ อุทัยรัตน์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นวมินทร์ ประชานันท์ ที่ช่วยดูแล ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งในความช่วยเหลือและคำแนะนำที่ได้รับจึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 22 ท่าน ที่กรุณาให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณ โรงเรียนกระเบื้องนอกพิทยาคม อำเภอเมืองยาง จังหวัดนครราชสีมา โรงเรียนร่อนทองพิทยาคม อำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ และโรงเรียนแร่วิทยา อำเภอเขวาสินรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ ที่อนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือรวมทั้ง ครอบครัวที่คอยช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ผู้ที่ให้ชีวิตและ โอกาสทางการศึกษาตลอดจนบรรพตณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยได้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต และความก้าวหน้าในการทำงาน

รัชดาพร เสนามาตย์

# สารบัญ

	หน้า
หน้าอนุมัติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
ประกาศศฤง์การ	ง
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพประกอบ	ฎ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>13</b>
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ.....	13
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ.....	55
ประวัติความเป็นมาโรงเรียนสุจริต.....	71
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ.....	78



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	89
งานวิจัยในประเทศ.....	89
งานวิจัยต่างประเทศ.....	95
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	98
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>100</b>
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต.....	101
ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	101
ขั้นที่ 2 การศึกษาคูงาน โรงเรียนสุจริตต้นแบบ.....	103
ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุจริตต้นแบบ.....	103
ขั้นที่ 4 การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตต้นแบบ.....	103
ขั้นตอนที่ 2 การร่างรูปแบบ.....	108
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้.....	110
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรับรองรูปแบบ.....	113
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>115</b>
ผลการวิจัยตามขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต.....	115
ผลการวิจัยตามขั้นตอนที่ 2 การร่างรูปแบบ.....	143
ผลการวิจัยตามขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้.....	149
ผลการวิจัยตามขั้นตอนที่ 4 การประเมินรับรองรูปแบบ.....	154
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>161</b>
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	161
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	161
สรุปผลการวิจัย.....	162

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
อภิปรายผล.....	163
ข้อเสนอแนะ.....	168
บรรณานุกรม.....	169
ภาคผนวก.....	180
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	181
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	192
ภาคผนวก ค แบบประเมินตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา.....	225
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม.....	233
ภาคผนวก จ คู่มือรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	238
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	259

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	จำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	116
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองตน ด้านบุคลิกภาพ.....	117
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองตน ด้านคุณธรรม จริยธรรม.....	118
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองตน ด้านนักเรียน.....	119
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองตน ด้านครูและบุคลากร..	120
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองตน ด้านผู้ปกครองและ ชุมชน.....	121
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองงาน ด้านวิชาการ.....	122
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองงาน ด้านการบริหาร จัดการ.....	123
4.9	การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำเพื่อกำหนดเป็นเนื้อหาสาระการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตจำแนกรายด้าน.....	126
4.10	แสดงหน่วยการเรียนรู้ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	132
4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของโครงสร้าง และการจัดลำดับ องค์ประกอบ ของรูปแบบ.....	144
4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนของรูปแบบ.....	145
4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ.....	146

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ของรูปแบบ.....	147
4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโครงสร้าง และการจัดลำดับ องค์ประกอบของรูปแบบ.....	150
4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ องค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนของรูปแบบ.....	151
4.17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ.....	152
4.18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา .....	153
4.19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำใช้ ของโครงสร้าง และการจัดลำดับองค์ประกอบของรูปแบบ.....	155
4.20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์การนำไปใช้ ขององค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนของรูปแบบ.....	156

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ.....	157
4.22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ คุณลักษณะทั้ง 3 คุณลักษณะ และ 7 ด้าน โดยรวม.....	159

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ.....	33
2.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ.....	34
2.3 การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม.....	42
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	99
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต.....	101
4.1 รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	129

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผลการจัดอันดับดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชันของประเทศไทย (Corruption Perceptions Index : CPI) ประจำปี 2558 ประเทศไทยได้คะแนน 35 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่อันดับที่ 76 และในปี 2559 ประเทศไทยได้คะแนน 43 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่อันดับที่ 101 ผลการจัดอันดับของประเทศไทยตกจากอันดับที่ 76 เป็นอันดับที่ 101 จาก 176 ประเทศ แสดงให้เห็นภาพลักษณ์การคอร์รัปชันของประเทศไทยที่ร่วงลงอย่างน่าเป็นห่วง ในขณะที่ประเทศในภูมิภาคส่วนใหญ่ มีคะแนนใกล้เคียงกับประเทศไทย ยกเว้นสิงคโปร์ ที่มีคะแนนและผลการจัดอันดับสูงในภูมิภาค ได้ 84 คะแนน อันดับที่ 7 ของโลก ส่วนประเทศเพื่อนบ้านไทยมีคะแนนใกล้เคียงกันได้แก่ มาเลเซีย 49 คะแนน ที่ 55 ของโลก จีน 40 คะแนนที่ 79 ของโลก อินโดนีเซีย 37 คะแนน ที่ 90 ของโลก ฟิลิปปินส์ 35 คะแนน ที่ 101 ของโลก เวียดนาม 33 คะแนน ที่ 113 ของโลก ลาว 30 คะแนนที่ 123 ของโลก พม่า 28 คะแนนที่ 136 ของโลก และกัมพูชา 21 คะแนนที่ 156 ของโลก (Transparency international the global coalition against corruption. 2017)

ประเทศที่มีดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชันสูงสุด 3 อันดับแรก คือ เดนมาร์ก นิวซีแลนด์ และฟินแลนด์ ล้วนมีระบบการเข้าถึงข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีกลไกการตรวจสอบภาครัฐที่เข้มแข็ง มีการบังคับใช้กฎหมายที่มีประสิทธิภาพและมีการวางรากฐานต่อสู้กับปัญหาคอร์รัปชันมาอย่างยาวนาน ตัวอย่างเช่น ในปี 1776 ขณะที่หลายประเทศยังไม่รู้ว่า ความโปร่งใส คือ อะไร แต่สวีเดนกลับเป็นประเทศแรกที่มีการออกกฎหมายให้สาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลหรือเอกสารสำคัญทางราชการ ได้ตั้งแต่ตอนนั้นนอกจากนี้ทั้ง 3 ประเทศ ยังมีความเป็นประชาธิปไตยและมีสื่อมวลชนที่มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นสูง โดยพบว่าความเป็นประชาธิปไตยและเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่เพิ่มขึ้น มีความสัมพันธ์กับปัญหาคอร์รัปชันที่ลดลง รวมทั้ง 3 ประเทศนี้ ยังมีจีดีพีต่อหัวของประชากรสูง มีความเหลื่อมล้ำทางรายได้ต่ำ มีอัตราหนังสือเกือบ 100 เปอร์เซ็นต์ มีการให้ความสำคัญกับประเด็นทางสิทธิมนุษยชน เช่น ความเท่าเทียมกันทางเพศ และเสรีภาพของข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลไกในการสร้างความโปร่งใสของภาครัฐ รวมทั้งการมีภาคประชาสังคมที่เข้ามามีส่วนร่วม ล้วนเป็นกลไกสำคัญที่จะสร้างให้เกิดความโปร่งใส

ดังตัวอย่างของประเทศสวีเดน ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของรัฐบาลได้ หรือประเทศเคนยา บังคับให้รัฐมนตรีทุกคนต้องเปิดเผยค่าใช้จ่ายรายเดือนทุกอย่าง รวมไปถึงค่าเดินทาง และค่าของขวัญที่ซื้อให้ผู้อื่น ทั้งหมดนี้จะสะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการทำให้ประเทศเหล่านี้ จัดการรับมือกับปัญหาคอร์รัปชันได้ดี คือ ในประเทศต้องมีภาคประชาชนที่มีส่วนร่วมในการจับตาสอดส่องการทำงานของภาครัฐ และมีหน่วยงานของรัฐที่มีความโปร่งใสสามารถเปิดเผยข้อมูลให้องค์กรอื่น ๆ ตรวจสอบได้

ในปี พ.ศ. 2540 ธรรมภิบาล (Good governance) ในภาคราชการเกิดจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงของไทย ซึ่งภาควิชาการและผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่า สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากความหย่อนประสิทธิภาพของกลไกการบริหารกิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ การกำหนดนโยบายสาธารณะและการทุจริตมิชอบในวงราชการ อันเป็นความรับผิดชอบของภาคราชการทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ขณะเดียวกันในภาคประชาชนอันเป็นพลังสำคัญก็มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความตื่นตัวและรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพิ่มขึ้น หากความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพดังกล่าวไม่ได้รับการจัดการแก้ไขอย่างแท้จริง โอกาสที่จะนำพาประเทศพ้นตัวจากวิกฤติข้อมเป็นไปได้อย่างยาก ทั้งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศยิ่งขึ้นอีกด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. 2557 : 1)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกระแสสังคมโลกส่งผลให้สังคมไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม และการเมือง การศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งแนวคิด สาระ ตลอดจนแนวทางในการจัดการศึกษา ในฐานะเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาบุคคลในชาติให้พร้อมรับและปรับตัวให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลกทุกรูปแบบทั้งในส่วนของภาครัฐ หรือภาคเอกชนจำเป็นต้องบริหารงานให้ทันต่อกระแสของความเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะนำประเทศชาติให้มีการพัฒนาก้าวหน้า การบริหารการศึกษาของไทย เกิดจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวดที่ 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษาในส่วนการบริหาร และการจัดการศึกษาของรัฐ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา เพื่อเป็นการกระจายอำนาจลงไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษามากที่สุด



การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีเป้าหมายให้คนไทยได้รับการพัฒนาเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข สนใจใฝ่รู้ รักการทำงาน และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีหลักการอยู่ 3 ประการ คือ การจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงสำหรับคนไทยทุกคน (Education for all) การมีส่วนร่วมของภาคส่วนในสังคม (All for education) และการจัดการศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ (Quality lifelong learning) และในการผลักดันการปฏิรูปการศึกษาก็ได้ประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ตามหลักสากล คือ การมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การบังคับใช้กฎหมายการศึกษา การสนับสนุน โดยฝ่ายการเมืองและผู้นำประเทศ และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 บัญญัติให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551ก :1) และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษาให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีฐานะเป็นนิติบุคคลแต่ยังคงอยู่ภายใต้บังคับบัญชากำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้นจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระตลอดตัวสามารถบริหารจัดการในสถานศึกษา ได้สะดวก รวดเร็วมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 4)

กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำกรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาให้หน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดยึดเป็นหลักในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ของ กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา คือ “พัฒนาการศึกษาให้คนไทยทุกคนมีการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งด้านสุขภาพ ร่างกาย จิตใจ มีคุณธรรม จริยธรรม มีสมานฉันท์ ดำรงชีวิตอย่างสันติวิธี มีวิถีประชาธิปไตย มีความภาคภูมิใจในความเป็นมนุษย์และความเป็นคนไทยบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นพลโลกที่มีคุณภาพ มีความรักในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีความรู้ความสามารถด้านภาษา ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี มีทักษะการคิด วิเคราะห์

สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและกลุ่มจนคิดตัวเองตลอดชีวิต มีจิตสาธารณะ รักการทำงาน มีความอยู่ดี มีสุข สามารถพึ่งตนเอง มีทักษะการประกอบอาชีพ รู้จักรักษา และพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญา มีศักยภาพทั้งการพัฒนาตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคม ประเทศชาติ โดยคำนึงถึง การดูแลรักษา วัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการแข่งขันใน สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551 : 54) ในการจัดการศึกษาจึงต้องให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้มีความร่วมมือในการจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานศึกษาจึงต้องบริหารให้มีความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับของ สังคมและชุมชน โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันทั่วไป ว่า “ธรรมมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับ สถานศึกษาในฐานะที่เป็นนิติบุคคล โดยบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ ให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข

โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกัน การทุจริต” (ภายใต้ชื่อ “โรงเรียนสุจริต”) เกิดขึ้นเนื่องจาก ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกัน ปรามปรามการทุจริต ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2556 – 2560) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “สังคมไทยมีวินัย โปร่งใส ชีดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมและร่วมกันป้องกันและปรามปรามการทุจริต เป็นที่ยอมรับ ในระดับสากล” มีเป้าหมายหลักเพื่อลดปัญหาการทุจริต ในสังคมไทยและยกระดับคุณธรรม จริยธรรมของคนไทยให้สูงขึ้น อันจะส่งผลต่อค่าดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perception Index : CPI) ของประเทศไทยให้สูงขึ้น โดยตั้งค่าเป้าหมายไว้ที่ร้อยละ 50 ในปี พ.ศ. 2560 นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปรามปรามการทุจริตแห่งชาติยังได้กำหนด ยุทธศาสตร์การดำเนินการไว้ 5 ยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายใน 4 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มเด็กเยาวชน โดยการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ให้ยึดถือประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัวให้เกิดความเข้มแข็งมากที่สุดเพราะเป็นอนาคตของชาติ
2. กลุ่มภาครัฐ เสริมสร้างและสนับสนุนให้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐและผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองยึดถือหลักปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่
3. กลุ่มภาคเอกชน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร และเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและปรามปรามการทุจริต

4. กลุ่มภาคประชาสังคมและสื่อมวลชน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกหมู่เหล่าในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต นับเป็นความพยายามที่ดีของ สำนักงาน ป.ป.ช. และภาคีทุกภาคส่วน โดยเฉพาะองค์กรตามรัฐธรรมนูญ ในการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อใช้เป็นกรอบชี้นำในการดำเนินการแก้ไขปัญหาการทุจริตของประเทศ

จะเห็นได้ว่าปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ยังคงเป็นประเด็นปัญหาที่น่าเป็นห่วงและเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบงาน จัดการศึกษาเยาวชนส่วนใหญ่ของประเทศ ให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในอนาคตได้ตระหนักในความสำคัญของการเตรียมการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในสถานศึกษาจึงอนุมัติให้ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา ดำเนิน โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต” (ภายใต้ชื่อ “โรงเรียนสุจริต”) โดยให้ความสำคัญกับการเตรียมการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในสถานศึกษา เพื่อวางรากฐานการปลูกจิตสำนึกซึ่งเป็นกลไกในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของประเทศชาติ ซึ่ง โครงการ โรงเรียนสุจริตเป็น โครงการที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วยการป้องกันการทุจริต โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดจุดมุ่งหมายปลายทาง ที่มุ่งสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” อยู่อย่างพอเพียง หลีกเลี้ยงอบายมุข ทุกหน่วยงานรับผิดชอบ ตอบสนองการป้องกันทุจริต” โดยมีขอบเขตของภารกิจและจุดมุ่งเน้นที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องดำเนินการ คือ

1. พัฒนาทุกหน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระบบและวิถีพอเพียง มีความสุจริต รับผิดชอบ ปลอดภัย
2. พัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งปลูกจิตสำนึกให้นักเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทักษะกระบวนการคิด มีวินัย ซื่อสัตย์ อยู่อย่างพอเพียง มีจิตสาธารณะ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และป้องกันการทุจริต
3. พัฒนาครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้มีคุณภาพ ความพอเพียง สุจริต รับผิดชอบต่อความปลอดภัย บนฐานการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ด้านการส่งเสริมและต่อต้านการทุจริต  
 อย่างเป็นระบบ และมีเครือข่ายระดับชาติและนานาชาติที่เข้มแข็งและก้าวหน้าอย่างมีพลวัต  
 (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. 2558 : 3 – 4)

จากขอบเขตของภารกิจและจุดมุ่งเน้นที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 กำหนดไว้ข้างต้น ประกอบกับโรงเรียนสุจริต เป็นโรงเรียนที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เน้นความ  
 โปร่งใสปราศจากคอร์รัปชัน คงจะไม่พ้นที่สถานศึกษาจะต้องรับนโยบายดังกล่าวมาดำเนินการต่อ  
 เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และบุคคลที่มีอิทธิพลที่จะสามารถนำพาสถานศึกษา  
 ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวคงไม่พ้นผู้บริหารสถานศึกษา การที่จะนำพา  
 โรงเรียนขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้นั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นบุคคลนำเลื่อมใสศรัทธา  
 เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้  
 ส่วนเสีย มีการบริหารอย่างโปร่งใส และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ ผู้บริหารที่จะได้รับการ  
 ยอมรับต้องมีคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักปรับตัวเข้ากับสังคม และ  
 มีคุณลักษณะด้านการบริหาร จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่ง แต่ปัญหาที่  
 พบคือผู้บริหารที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน ไม่มีรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตที่เป็นรูปธรรมชัดเจน  
 จากสาเหตุดังกล่าวเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยศึกษารูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต  
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานการวิจัยครั้งนี้จะนำไปสู่การได้มาซึ่งรูปแบบ  
 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 ที่ครอบคลุมสาระสำคัญของภาวะผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษาใน  
 เรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการครองตน ด้านการครองคน และ  
 ด้านการครองงาน

### คำถามการวิจัย

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการ  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะใดบ้าง
2. รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเฉพาะอย่างไร
3. รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการประเมินอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. สร้างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์การนำไปใช้ ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อการประสบความสำเร็จ ในการประกอบวิชาชีพผู้บริหาร
2. ทำให้ได้รูปแบบการคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สามารถนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพมากขึ้นได้
3. เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอาจเป็นจุดเริ่มต้นในการหันมาให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตในด้านอื่น ๆ หรือในบริบทอื่น ๆ
4. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไปประยุกต์ใช้

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขอบเขตดังนี้

1. เนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาประเด็นที่เกี่ยวกับ รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้มาจากการ ประมวล แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1.1 แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร ตลอดจนงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ ดังนี้

1.1.1 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โดยศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และจาก เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั่วไป ดังนี้ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540), ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540), กระทรวงศึกษาธิการ (2542), ชีระ รุญเจริญ (2550), สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549), กระทรวงศึกษาธิการ. (2553), ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553), Stogdill (1974), Guilford (1980), Trewatha & Newport (1982), Dubrin (1998), Magnuson (1991), George & Jones (1996), และ Hoy & Miskel (2005), และศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สุจริตจากแนวปฏิบัติของ โรงเรียนสุจริต การศึกษาดูงาน และการสัมภาษณ์ นำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.2 การศึกษาแนวปฏิบัติ แนวทางการดำเนินงาน มาตรฐาน กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญา ของ โรงเรียนสุจริต ของสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558)

1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการสร้างรูปแบบ โดยศึกษาแนวคิดเชิงระบบ และ หลักการเรียนรู้มาประยุกต์ ในการสร้างรูปแบบ

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่ เกี่ยวข้อง จากนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้แก่ สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549), ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553), Rogoff (1987), Keeves (1988), Dessler (2002), แนวคิดเชิงระบบของ Von (1968) และ แนวคิดวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงานของ O'Connor (2004)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 ประชากร ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ คณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์

จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดยโสธร จำนวน 401 โรงเรียน (ระบบสารสนเทศมัธยมศึกษา 2558 : Online)

## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ได้มาจากกลุ่มประชากร โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการ โรงเรียนจำนวนโรงเรียนละ 1 คน ครูและบุคลากร โรงเรียนละ 5 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวนโรงเรียนละ 2 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ที่เป็นโรงเรียนสุจริตแกนนำ ตามโครงการเสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต” 84 โรงเรียน จำนวน 633 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาดูงาน ได้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) และประกาศให้เป็น โรงเรียนสุจริตต้นแบบ (พ.ศ. 2556 - 2559) จากสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 3 โรงเรียน

3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุจริตต้นแบบ ตามโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต” ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน โรงเรียนสุจริตจำนวน 3 คน

ขั้นตอนที่ 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างที่นำรูปแบบไปทดลองใช้ (Implementation) ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 โรง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียน ที่ยังไม่ได้ประกาศจากสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานว่าเป็นโรงเรียนสุจริต โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ โรงเรียน กระบือทองนอกพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 โรงเรียนร่อนทอง พิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 และโรงเรียนเรวีทยา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จำนวน 94 คน

#### 4. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

พฤษภาคม 2558 - พฤศจิกายน 2559

##### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **คุณลักษณะผู้นำ** หมายถึง ลักษณะประจำตัว พฤติกรรมหรือสิ่งที่เป็นองค์ประกอบหลัก มีความสำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตที่ทำให้มีอิทธิพลหรือมีบทบาทต่อบุคคลในองค์กรจนสามารถทำให้องค์กรมีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 3 ด้านดังต่อไปนี้

1.1 การครองตน หมายถึง ความประพฤติ การปฏิบัติตนชอบด้วยคุณธรรม ศีลธรรม จรรยาบรรณข้าราชการ เป็นที่ยอมรับของบุคคลในส่วนราชการ สังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วยคุณธรรมควรแก่การยกย่องประกอบด้วย 2 ด้านดังนี้

1.1.1 ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีทักษะกระบวนการคิด มีอารมณ์มั่นคง มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี

1.1.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริตยึดมั่นในคุณธรรม มีวินัยในตนเองมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน มีความยุติธรรม และมีจิตสาธารณะ

1.2 การครองคน หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตการมีทักษะ ความรู้ในการบริหาร ความสามารถในการบริหารคนในความดูแล และเกี่ยวข้อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความสามารถในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และสามารถพัฒนาคนไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1.2.1 ด้านผู้เรียน หมายถึง การพัฒนาและส่งเสริมนักเรียนที่เรียนใน โรงเรียนสุจริตให้มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การพัฒนาสมรรถนะหลักของนักเรียน

1.2.2 ด้านครูและบุคลากร หมายถึง การพัฒนาครูและบุคลากรของ โรงเรียนสุจริตให้มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามมาตรฐาน การมอบหมายงานการให้ขวัญและกำลังใจ และการนิเทศติดตาม

1.2.3 ผู้ปกครองและชุมชน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์และมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีส่วนร่วมกับชุมชน การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา



1.3 การครองงาน หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ความสามารถในการบริหารจัดการงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร สร้างชื่อเสียง และสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้

1.3.1 ด้านวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหาร ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้ในสถานศึกษา และสามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียนการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

1.3.2 ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร สร้างองค์ความรู้ในการบริหารทันสมัยโดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการบริหารจัดการสถานศึกษา ยึดหลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่กำหนด

2. ผู้บริหารโรงเรียนสุจริต หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต” ภายใต้ชื่อ “โรงเรียนสุจริต” ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดยโสธร

3. โรงเรียนสุจริต หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต” ภายใต้ชื่อ “โรงเรียนสุจริต” ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างประกอบด้วย 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดยโสธร

4. รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต หมายถึง แผนภูมิ ข้อความที่บรรยาย อธิบาย แสดงความสัมพันธ์ของแนวคิด หลักการ จุดมุ่งหมาย องค์กรประกอบของเนื้อหา วิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนการศึกษาที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การครองตน การครองคน และการครองงาน

5. คู่มือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต หมายถึง เอกสารที่สร้างขึ้นจากรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนสุจริต ในการครองตน การครองคน และการครองงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ
3. สถานศึกษาโรงเรียนสุจริต
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

##### ความหมายของคุณลักษณะ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา คนที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องมีคุณลักษณะที่เด่นกว่าผู้ตาม เป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์มีอิทธิพลที่เหนือกว่าผู้อื่น สามารถทำให้ผู้อื่นให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือ ใจกว้างใจ ขอมทำตาม ลอกเลียนแบบและนำเอาแบบอย่างที่ดีไปใช้ ดังนั้นคุณลักษณะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำควรตระหนัก และพัฒนาให้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้พบเห็น นักวิชาการได้ให้ความสำคัญคุณลักษณะผู้นำและได้ให้ความหมายของคุณลักษณะดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 111 - 112) ได้ให้ความหมายของคำว่า “Trait”

หรือคุณลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะปรุ่่งแต่ง (Individual attributes) ต่าง ๆ เฉพาะรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ (Temperament) ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Motives) ค่านิยม (Values) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวรที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ ตัวอย่างดังกล่าว

ยังรวมถึงความมั่นใจตนเอง (Self-confidence) วุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotion maturity) ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ (Emotion stability) ระดับความมีพลัง (Energy level) และความสามารถทนต่อความเครียด (Stress tolerance) เป็นต้น

ส่วนคำว่า “Need” หรือ “ความต้องการ” และ “Motive” หรือ “แรงขับ” คือความปรารถนาที่จำเพาะเจาะจงต่อสิ่งเร้า (Stimuli) หรือประสบการณ์ (Experiences) ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งนักจิตวิทยาจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ประเภทแรก เป็นความต้องการทางกาย (Physiological needs) เช่น ความหิว ความกระหาย เป็นต้น ประเภทที่สอง เป็นความต้องการแรงขับทางสังคม (Social motives) เช่น ความต้องการความสำเร็จ (Achievement) ความต้องการด้านชื่อเสียงเกียรติยศ (Esteem) ความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน (Affiliation) ความต้องการด้านอำนาจ (Power) และความต้องการความอิสระ (Independence) เป็นต้น ความต้องการและแรงขับเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะมีอิทธิพลต่อบุคคลทำให้เกิดความสนใจมุ่งมั่นต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นตัวกำกับหรือนำพฤติกรรม เป็นตัวสร้างพลังและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมอย่างถาวรต่อไป

ส่วนค่านิยม (Values) เป็นเจตคติภายในบุคคลที่ตัดสินใจว่าจะอะไรผิดอะไรถูก มีจริยธรรมหรือขาดจริยธรรม ถูกศีลธรรมหรือผิดศีลธรรม ซึ่งได้แก่ตัวอย่างในเรื่องความเป็นธรรม (Fairness) ความยุติธรรม (Justice) ความซื่อสัตย์ (Honest) เสรีภาพ (Freedom) ความเสมอภาค (Equality) ความมีมนุษยธรรม (Humanitarianism) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความรักชาติ (Patriotism) ความก้าวหน้า (Progress) ความรู้สึกรับรู้ในตนเอง (Self-fulfillment) ความเป็นเลิศ (Excellence) ความเป็นนักปฏิบัติ (Pragmatism) ความมีสัมมาคารวะ (Courtesy) ความสุภาพ อ่อนน้อม (Politeness) ความร่วมมือ (Cooperation) และการแข่งขัน (Competition) เป็นต้น ค่านิยมมีความสำคัญกับบุคคลในแง่การตัดสินใจเลือกในสิ่งที่คิดว่า (Preferences) การรับรู้เข้าใจในปัญหา (Perception of problems) และการรู้จักเลือกพฤติกรรม (Choice of behavior)

สตีต วงศ์สุวรรณ (2551 : 4) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะโดยส่วนรวมของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายในและภายนอก และปัจจัยต่าง ๆ อันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้พบเห็น

กาญจนา แก้วเทพ (2551 : 5) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง ส่วนประกอบ องค์ประกอบ คุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้น ๆ

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายคุณลักษณะว่า หมายถึง เครื่องหมาย

หรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำ (ราชบัณฑิตยสถาน. 2556 : 263) การบริหารงานใด ๆ ย่อมมีจุดหมายสำคัญเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม และมีคุณลักษณะเป็นที่พึงประสงค์ ของผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ คุณลักษณะของผู้บริหารนี้ย่อมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณคุณภาพ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ

บุทซิน และคณะ (Bootzin. et al., 1991 : 502) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะนิสัย และรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน

จอร์จ และ โจนส์ (George & Jones. 1996 : 39 - 40) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า เป็นส่วนประกอบของบุคลิกภาพ เป็นการบ่งบอกนิสัยของบุคคล โดยเฉพาะ เกี่ยวกับความรู้สึก (Feel) ความคิด (Think) และการกระทำ (Act) เช่น การประหม่า อาย (Shy) การวิพากษ์วิจารณ์ (Critical) และการเป็นคนลักษณะง่าย ๆ (Easygoing) และยังสามารถจัดรูปแบบของบุคลิกภาพที่อยู่ใน 5 ลำดับต้น ได้แก่ การเป็นคนเปิดเผย ชอบสังคม (Extroversion) การเป็นผู้ที่มีอาการไวต่อความรู้สึก มีความหมกมุ่น (Neuroticism) การเป็นคนเข้ากับคนได้ง่าย (Agreeableness) การเป็นคนที่มีจิตวิญญาณ มีระเบียบวินัยในตนเอง (Conscientious) และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หลากหลายเปิดใจกว้างในสิ่งใหม่ ๆ (Openness to experience) ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องศึกษาเข้าใจในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีบุคลิกภาพหลากหลายชนิดที่กล่าวมา

อาร์โนลด์ (Arnauld. 2003 : 2) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ การเรียนรู้ทักษะ และเจตคติ ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

สรุป คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะประจำตัว บุคลิกภาพ เป็นส่วนประกอบของบุคลิกภาพ เป็นการบ่งบอกนิสัยของบุคคล บ่งบอกนิสัยเฉพาะ รายบุคคล ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ทั้งทางพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมทางสังคม มีผลต่อคุณลักษณะ ของแต่ละบุคคล ได้และมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้พบเห็น

### **คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร**

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540 : 43 - 45) ได้สรุปว่าผู้บริหารและผู้นำที่มีคุณภาพและนำไปสู่ความสำเร็จมีอยู่ 5 ประการคือ 1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skills)

ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ ความซื่อสัตย์และความมั่นคง ความไวต่อความรู้สึก ความร่วมมือ  
 ยืดหยุ่น การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง ความรับผิดชอบและความอิสระ  
 วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความสุขในการทำงาน เป็นอย่างดี เข้าพบได้ง่าย มั่นใจในคนอื่น ใช้พลังอำนาจ  
 อย่างฉลาด 2) มีทักษะด้านเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์ (Technical/Human relations skills)  
 ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ เป็นผู้ฟังที่ดี สามารถในการสร้างทีมงาน มีความซื่อสัตย์ ให้นำเนื้อง  
 ราววัลแก่ผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ สอนแนะและสนับสนุนผู้อื่น วางแผนระยะสั้นและสนับสนุนผู้อื่น  
 มีความสามารถในการบริหาร 3) มีทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะ  
 ดังนี้ ความสามารถในการคัดเลือกบุคคลมาทำงาน มีความสามารถดี เป็นนักสื่อสาร บริหารเวลา  
 อย่างมีประสิทธิภาพ วางเป้าหมายและวางแผนชัดเจน ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ยอมรับในความล้มเหลว  
 สามารถนำคนและกลุ่มได้ 4) มีทักษะด้านความคิด - เทคนิค (Conceptual/Technical skills)  
 ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ มีสติปัญญาสูง ความสามารถในการตัดสินใจ ให้ความร่วมมือกับทุก  
 ฝ่าย สามารถมอบหมายงานได้ รู้จักการเลือกโอกาส มุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ ฝึกคนให้เกิดความ  
 รับผิดชอบ มีความสนใจและความสามารถหลายด้าน และ 5) มีทักษะด้านความคิด (Conceptual  
 skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ วิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ  
 มุ่งมั่นให้ก้าวหน้า ความคิดสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ เป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง มีความผูกพันกับองค์กร  
 ติดตามผลงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เฉลียวฉลาด

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 18) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่ดีครอบคลุม 3 ด้าน ดังนี้

1. คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ การมีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านความรู้  
 ทั่วไปและควรมีประสบการณ์ในการบริหารและการเป็นผู้นำแก่สมาชิกกลุ่มด้วย
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี เช่น  
 มีการวางตนที่เหมาะสม มีชีวิตชีวา วาจาดี และจะต้องมีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี เช่น มีความเชื่อมั่น  
 ในตนเอง ศรัทธา ในความสามารถผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม  
 และมีอารมณ์ขัน นอกจากนี้ควรมีบุคลิกภาพด้านสังคมดีด้วย เช่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจ  
 ช่วยเหลือสังคม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตน
3. คุณลักษณะทางด้านการปฏิบัติงาน เช่น จะต้องมีความเฉลียวฉลาด  
 รู้บทบาทของตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความกล้า เด็ดขาด มีความรอบคอบ กระตือรือร้น บังคับ  
 ตนเองได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีการจูงใจ การประสานงานและมีผลงานที่ประสบ  
 ความสำเร็จเป็นที่ยอมรับอย่างสม่ำเสมอ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541 : 97 - 100) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ในงานนั้น จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติหลาย ๆ ประการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยคุณสมบัติดังนี้ 1) คุณสมบัติทางกาย ได้แก่ ว่องไว สง่า บุคลิกภาพ มีเสน่ห์ แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ และสุขภาพดี 2) คุณสมบัติทางสติปัญญา ได้แก่ มีความสามารถเปลี่ยนแปลงให้ผู้อื่นได้มีเจตคติชอบ สืบสวนตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความสามารถก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการ ปฏิบัติงาน ฉลาด มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็ก และความเจริญของงานของเด็ก มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม รู้จุดอ่อนของตนเอง เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษามี ความสามารถในการติดต่อสื่อสารความหมาย มีความสามารถวางแผนได้อย่างดีและเป็นระบบ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีความรู้กว้างขวาง 3) คุณสมบัติทางอารมณ์ ได้แก่ มีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์บุคคลอื่นแจ่มใสสว่าง และมีความลึก มีอารมณ์มั่นคง มีความ อิศระจากการเผชิญหน้า ไม่ตื่นเต็นง่าย ไม่เสียใจเมื่อประสบกับปัญหาและความผิดหวัง มีความหวัง และแรงจูงใจสูง 4) คุณสมบัติทางส่วนบุคคล ได้แก่ มีสามัญสำนึก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่ พึ่งของผู้อื่นได้ มีความเสียสละ เป็นคนตรงไปตรงมา มีความยุติธรรมไม่คุยโอ้อวด เป็นคนเปิดเผย เป็นคนเชื่อถือได้ เคารพบุคลิกภาพของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนแก้ปัญหาเก่งและ อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น 5) คุณสมบัติทางสังคม ได้แก่ ว่องไว และปรับตัวเข้ากับสังคมได้ หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็นให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของ สังคม มีความยุติธรรมและความเสมอภาค มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นที่เชื่อถือของทุกคน แก้ปัญหาให้ คนอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ รู้ปัญหาของผู้อื่น สนใจในกิจกรรมของสังคม มีความอดทน เป็นผู้นำ แบบประชาธิปไตย มีน้ำใจในการให้บริการสังคม มีความจริงใจ เข้าใจในความสามารถของผู้อื่น อุทิศตนเพื่องานของสังคม 6) คุณสมบัติทางศีลธรรม ได้แก่ มีความสามารถแยกแยะสิ่งที่ถูกและผิด มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม คุณลักษณะที่ดี มีอุดมการณ์สูง ควบคุมตนเอง ได้ ตระหนักในตนเองโดยผ่านทางบริหารของสังคมและเคารพตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 17) กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ดี มี 4 คุณลักษณะ ดังนี้

1. ด้านคุณธรรม กล่าวคือ ต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีสัมมาคารวะ ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบสูง และประพฤติอยู่ในศีลธรรมอันดี

2. ด้านวิชาการ กล่าวคือ มีลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถทางวิชาการที่สามารถแสดงออกมาได้อย่างสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ ให้ความร่วมมือร่วมใจในการอนุเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้การทำงานอย่างมีความสุข มีสวัสดิภาพในการทำงาน สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานหรือลูกจ้าง โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

4. ด้านบุคลิกภาพ กล่าวคือ มีความสุภาพอ่อนโยน สุขภาพจิตดี มีอารมณ์มั่นคง แต่งกายเหมาะสม เชื่อมมั่นในตนเอง มีกริยาท่าทางสง่า เปิดเผย มีสุขภาพแข็งแรง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ์ (2549 : 60 - 61) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นและเคารพในความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่น 2) มีความรอบรู้ความสามารถในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ 3) มีความริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย 4) มีความเสียสละ 5) มีความกระตือรือร้นและเข้าสังคมได้ดี 6) มีความซื่อสัตย์สุจริต 7) มีความกล้าในการตัดสินใจ 8) มีความสมานไมตรีและสร้างสามัคคีธรรมกับผู้ร่วมงาน 9) มีคุณพินิจมั่นคงและรอบคอบ 10) มีความจงรักภักดีต่องานและผู้ร่วมงาน 11) มีความกล้ารับผิดชอบและยอมรับว่ามีพันธะต่อหน้าที่ 12) มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่าง ๆ มาแล้ว 13) มีบุคลิกภาพเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว 14) มีเหตุมีผล ยอมรับความจริง 15) มีความตื่นตัว ค้นหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 16) มีความยุติธรรม

ธีระ รุญเจริญ (2549 : 12 - 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลตามเกณฑ์มาตรฐาน คือ 1) คุณลักษณะทางวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหารดีเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดีและมีความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียนด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพตน สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมและการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อ



ความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ทุกฝ่ายกำลังร่วมมือกันปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ ยังต้องส่งเสริมให้พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากร ในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดสาหะวิริยะ อดทน มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีสุขภาพดี เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และควรเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนด้วย

ประเสริฐ บุญเรือง (2553 : 1 - 10) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา นอกโรงเรียนต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้ 1) ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่าผ่าเผย ความสะอาด หมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความพอเหมาะพอดีของรูปร่าง เครื่องแต่งกาย ท่วงทีกริยาวาจา ความเป็นผู้มีภูมิฐานนั้นแสดงถึงบุคลิกลักษณะแห่งการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงพอใจ ยำเกรงและมีความศรัทธา 2) ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้เฉพาะวิชาการแขนงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานในหน้าที่ มีความรู้ทั่วไปดี ศึกษาค้นคว้าจากตำราและรู้ทันเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ภูมิวุฒิจะเป็นตัวนำไปสู่ความสามารถของผู้นำ เพราะความชำนาญเฉพาะบุคคลที่แสดงออกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ 3) ภูมิธรรม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา แม้จะภูมิฐานและมีภูมิวุฒิที่ดีเลิศสูงส่งเพียงใด ถ้ามีความประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย จิตใจต่ำ ไร้ศีลธรรม จรรยาและวัฒนธรรมแล้ว ความรู้หรือวิชาการที่มีก็หาประโยชน์ ซึ่งผู้นำที่มีคุณลักษณะภูมิธรรม มีลักษณะดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์ ความมั่นคง 2) เป็นผู้มีคุณธรรม 3) เป็นผู้มีวินัยในตนเอง 4) เป็นผู้มีใจรับผิดชอบต่อการทำของตนเองและต่อผลที่เกิดขึ้น 5) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะทำดี 6) เป็นผู้มีใจเชื่อมั่นในตนเอง 7) เป็นผู้มีใจสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 8) เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 9) เป็นผู้ที่เสียสละกำลังกายกำลังใจ

และกำลังทรัพย์ 10) มีพรหมวิหารสี่ 11) ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ 12) มีความหนักแน่น 13) มีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา จริงใจ 14) มีศรัทธา และ 15) ไม่เห็นแก่ตัว

สมชาติ กิจขรรจง (2555 : 19) กล่าวว่า คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้ 1) การเป็นผู้ใฝ่รู้ (Learner) 2) เป็นตัวอย่างที่ดี (Example) 3) กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง (Action) 4) มีความมุ่งมั่น (Drive) 5) มีประสบการณ์ในการทำงาน (Experience) 6) มีความรับผิดชอบสูง (Responsibility) 7) แก้ไขปัญหาได้ (Solve a problem) 8) มีมนุษยสัมพันธ์ (Human relation) 9) มีความฉลาด (Intelligence) และ 10) มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality)

เครทอน (Kreitton. 1960 : 81) ได้แยกแยะคุณลักษณะผู้นำ โดยเน้นผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการ คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะจูงใจผู้พบเห็น 3) มีน้ำใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันท่วงที 6) เป็นกลางโดยไม่เอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี 10) เกรียมใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถควบคุมการประชุมและแนะนำความคิด 16) รักงานที่ทำ 17) ไม่หมกมุ่นใจง่าย ๆ 18) มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา 21) ต้องมีศีลธรรม

โนลท์ (Nolte. 1966 : 4) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ดีหลายประการ คือ มีความรู้ดี มีวิธีการดำเนินงานอย่างฉลาด มีความเป็นประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีอารมณ์มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศีลธรรม และทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

แมกนุสัน (Magnuson. 1971 : 78 - 91) ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ออกเป็นคุณลักษณะด้านอาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว คือ

1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รับผิดชอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย คือ มีวิจารณญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้ไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรผู้อื่น

บาส (Bass. 1990 : 89) ได้ร่วมกันศึกษาและค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่ดีรวม 6 ด้านดังนี้ คือ 1) ด้านกายภาพ ประกอบด้วย การมีพลังวังชา และความแข็งแรงของร่างกาย 2) ด้านปัญญา ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความรู้ และความกล้าในการตัดสินใจ 3) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความปรารถนาที่จะนำ และการพึ่งตนเอง 4) ด้านสังคม ประกอบด้วย ทักษะในการเข้าสังคม และการแสวงหาความร่วมมือ 5) ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วยความต้องการแสวงหาความสำเร็จ ความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และความเด็ดเดี่ยวยืนหยัดในการต่อสู้อุปสรรค และ 6) ด้านภูมิหลังทางสังคม ประกอบด้วย การศึกษา และสถานภาพฐานะทางสังคม

สต็อกคิล (Stogdill. 1974 : 74 - 75) ได้รวบรวมและจำแนกคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ประกอบด้วย การเป็นผู้มีสุขภาพ ร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง มีวุฒิภาวะ มีความสง่างาม
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ประกอบด้วย เป็นผู้มีการศึกษาคดี มีฐานะทางสังคม มีความคล่องแคล่ว
3. สติปัญญาความสามารถ (Intelligence and ability) ประกอบด้วย มีสติปัญญาคดี มีการวินิจฉัย การตัดสินใจที่ดี มีความรู้และทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย มีความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี เป็นคนใจกว้าง เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและความเชื่อมั่นในตนเอง
5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task – related characteristics) ประกอบด้วย มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบในการติดตามผลงาน มุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
6. คุณลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ประกอบด้วย ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและร่วมมือกับผู้อื่น เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น การประสานงานที่ดี และมีความชำนาญในการสื่อสาร

เดสเลอร์ (Dessler. 1998 : 215) กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะที่ดีของการเป็นผู้นำองค์การในศตวรรษที่ 21 ในประเด็น มีดังนี้

1. ผู้นำต้องมีแรงขับและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ (Leaders have drive) คือผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจจากภายในตัวเองมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก
2. ผู้นำจะต้องมีความต้องการที่จะนำ (Leaders want to lead) กล่าวคือผู้นำต้องมีอิทธิพล มีพลังอำนาจมากกว่าผู้ตามและมีความจริงจัง ชอบเป็นผู้นำมากกว่าการเป็นผู้ตาม
3. ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Leader has honesty and integrity) คือผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม มีความจริงใจ ยุติธรรมและมีใจกว้างต่อผู้ตาม
4. ผู้นำต้องมีการตัดสินใจที่ดี (Leaders make good decision) คือผู้นำจะต้องใช้ความรู้และสติปัญญา ประสบการณ์และมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (A leader has self confidence) นั่นคือผู้นำจะต้องเป็นตัวของตัวเองไม่เชื่อผู้อื่น โดยไม่มีเหตุผล ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องใช้เพื่อการตัดสินใจเป็นอย่างมาก
6. ผู้นำต้องรู้เกี่ยวกับวงการธุรกิจ (The leaders know the business) คือ ผู้นำที่ดีต้องรู้ในด้านธุรกิจ การตลาด เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบในการคิด พิจารณาและตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ได้

เซฟาท (Seyfarth, 1999 : 195) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ต้องแสดงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในการจัด โครงสร้างขององค์การเป็น เช่น ผู้นำทางวัฒนธรรมที่จะต้องสำรวจให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน ผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นผู้นำด้านหลักสูตรในการประเมินผลนักเรียน เป็นผู้บริหารจัดการที่จะต้องให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โลวี และสวิงค์ (Lowe & Swink, 2000 : 47 - 49) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพโรงเรียนในอนาคตว่าจะเป็น โรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยสังคมชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่ทันเหตุการณ์ ซึ่งสังคมมีความคาดหวังในเรื่องการบริหาร 3 เรื่อง ดังนี้

1. ความเป็นเลิศ บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้มีรู้ที่สามารถประสานงานกับชุมชน ได้ ยินดีบริการและต้องสร้างสรรค์ความเป็นเลิศทางการศึกษา
2. ความเสมอภาค บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจ โอบอ้อมอารี
3. จริยธรรม บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้ที่มีความโปร่งใส

ครีอาฟ (Draft. 2001 : 83) ยังได้ระบุถึงคุณลักษณะร่วมที่เป็นหัวใจของผู้นำที่สำคัญ ซึ่งมี 3 ประการ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confidence)
2. ความซื่อสัตย์มั่นคง (Integrity)
3. พลังขับเคลื่อนตนเอง (Drive)

ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นภาวะความพร้อมที่บุคคลมีอยู่ในการตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติงานของตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเองเกิดจากการที่บุคคลตระหนักว่าตนเองมีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถในการกระทำให้สิ่งหนึ่งที่เขาเชื่อหน้าทำทนายอยู่ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะรับรู้ภาพลักษณ์เชิงบวกของตนเอง และเมื่อแสดงความสามารถให้ประจักษ์ต่อสาธารณะแล้ว จะส่งเสริมให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำด้วย ผู้นำจะได้รับการเคารพนับถือจากผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจและความผูกพันกับพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย

ความซื่อสัตย์มั่นคง หมายถึง ความตรงไปตรงมา ไม่หลอกลวง สิ่งที่พูดกับสิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งเดียวกัน ความซื่อสัตย์มั่นคงเป็นรากฐานของความเชื่อถือศรัทธาที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ จากการศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จพบว่า สิ่งที่ผู้นำประกาศหรือแถลงต่อสาธารณะกับสิ่งที่เขาปฏิบัติจริงมีความสอดคล้องกันอย่างคงเส้นคงวา

พลังขับเคลื่อนตนเอง หมายถึง การมีแรงจูงใจระดับสูงที่ผลักดันให้ผู้นำมีความมุ่งมั่นเด็ดเดี่ยว ยืนหยัดผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าประสงค์ ผู้นำที่มีพลังขับเคลื่อนตนเองจะแสวงหาความสำเร็จ มีพลังวังชาเกาะติดกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ มีความทะเยอทะยาน และริเริ่มสร้างสรรค์ความทะเยอทะยาน ทำให้พวกเขาสามารถกำหนดเป้าประสงค์ที่ทำทนายและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น

สรุป ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดีหลายอย่างด้วยกันทั้งในด้านบุคลิกภาพ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความปรารถนาที่จะนำ และการพึ่งตนเอง ผู้นำของผู้บริหาร ด้านคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรม มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม คุณลักษณะที่ดี ควบคุมตนเองได้ ตระหนักในตนเอง ด้านคุณลักษณะส่วนตัว มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้มีความไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ ความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรผู้อื่นและด้านคุณลักษณะส่วนตัว มีสามัญสำนึก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่พึ่งของคนอื่น ได้ มีความเสียสละ เป็นคนตรงไปตรงมา

มีความยุติธรรม ไม่คุยโอ้อวด เป็นคนเปิดเผย เป็นคนเชื่อถือได้

พระเมธีธรรมากรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต. 2541 : 30) กล่าวว่า พระพุทธเจ้าทรงเน้นถึงความสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้บริหารเป็นอย่างมากที่จะต้องประพฤติให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นหลักในการบริหารตามแนวพุทธศาสนาสามารถสรุปได้

3 ประการ คือ

1. การบริหารตน เป็นหลักการที่ผู้บริหารที่ดีต้องสามารถบริหารควบคุมตนเองได้ดีเสียก่อนจึงจะสามารถบริหารคนอื่นได้ดี
2. การบริหารคน เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารตนได้ดีแล้วก็จะพัฒนาไปสู่การบริหารบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การบริหารงาน คนกับงานเป็นสิ่งที่คู่กัน ถ้าผู้บริหารสามารถจัดการกับตนเองคนได้ดีก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานอย่างแน่นอน

พระราชวรมุณี (ประยูร ธมฺมจิตโต. 2541 : 15 - 17) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง นั่นคือ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่บริหารคน บริหารคนและบริหารงาน ดังนั้น นักบริหารต้องมีความรู้ 3 เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

1. รู้ตน หมายถึง นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน การรู้ความด้อยก็เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของตน ตามปกตินักบริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตนเองเมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องไม่กล้าบอก หรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนเองและดัดเตือนตนเอง การสำรวจตนเอง นักบริหารต้องหัดมองด้านใน Insight คือ มองด้านใน ด้วยการวิปัสสนากรรมฐานเน้นการเจริญสติกาย เวทนา จิต และธรรมหรือความคิด ความซื่อในใจเรา
2. รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใดเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนั้นต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อให้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา
3. รู้งาน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผน บรรลุบุคลากร อำนาจการ และติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี 2 ลักษณะ คือ รู้เท่า คือ ความรอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไรและมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอย่างไรทั้งยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณ์ ในเมื่อเห็นเหตุและคาดว่าผลอะไรจะตามมา และรู้ทัน คือความรู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2545 : 59 - 66) กล่าวถึง แนวคิดของแวกเนอร์ และสเติร์นเบิร์ก (Wagner & Sternberg. 1985) ว่า พฤติกรรมของ ผู้ชาญฉลาดด้าน “Practical Intelligence” สามารถ ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพการบริหารงาน และการประสบความสำเร็จในชีวิต สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การครองตน (Managing self) หมายถึง ความสามารถในการจัดการตนเองในชีวิตประจำวันแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมาย และได้ผลผลิตสูงสุด โดยการจัดลำดับกิจกรรมที่ต้อง กระทำการกระตุ้นชี้นำตนเองมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง รู้ขีดความสามารถและ ศักยภาพของตนเอง

2. การครองคน (Managing others) หมายถึง การมีทักษะและความรู้ในการบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ของแต่ละคน ให้รางวัลตามผลของการปฏิบัติงาน

3. การครองงาน (Managing career) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร สร้างชื่อเสียง และสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2545 : 34) กล่าวว่า หลักจริยธรรมของนักบริหารจะใช้ตัว แบบ 3 ครอง ดังนี้

1. การครองตน หมายถึง การมีความประพฤติและปฏิบัติส่วนตัวประกอบไปด้วย คุณธรรมควรแก่การยกย่องโดยพิจารณาจากองค์ประกอบค่านิยมพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ การพึ่งตนเอง ขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ การประหยัดและออม การมีระเบียบวินัย และเคารพกฎหมาย การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา การมีความรักชาติ ศาสนา กษัตริย์

2. การครองคน หมายถึง การมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยพิจารณา จากองค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการติดต่อสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างราบรื่น การปฏิบัติแก่ผู้มาติดต่องานด้วยอัธยาศัยอันดี ความเป็นธรรมในการปฏิบัติต่อผู้อื่น การเสริมสร้างความสามัคคีและร่วมกิจกรรมของหมู่คณะ

3. การครองงาน หมายถึง การมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่และงานที่ได้รับ มอบหมาย ได้อย่างดี โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความสามารถในการ แสดงความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพากเพียรในการทำงานและมีผลเป็นที่ พอใจ คำนี้จึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2549 : 28 – 30) กล่าวว่า เป้าหมายของผู้หน้าที่พึงประสงค์ตามหลักการครองตน ครองคน และครองงาน นั้นสามารถแบ่งเป้าหมายเป็น 3 ประการ คือ

1. เป้าหมายในการครองตน เป็นเป้าหมายสำคัญของผู้นำในการครองตนนั้น สามารถแบ่งได้ 2 ประการ คือ

1.1 เป้าหมายในการพัฒนาตนให้มีคุณภาพทางด้านความสามารถ คือเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างดี เช่น ระบบการบริหาร กฎหมาย เศรษฐกิจ สถานการณ์โลก เป็นต้น เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

1.2 เป้าหมายในการพัฒนาตนให้มีคุณภาพทางด้านจิตใจ คือการพัฒนาตนให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมประจำใจ เมื่อสามารถพัฒนาตนให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมแล้ว ย่อมเป็นที่ยอมรับ นับถือ สรรพจากบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กรและนำพาองค์กรไปสู่เป้าที่วางไว้ได้

2. เป้าหมายในการครองคน เป้าหมายสำคัญของผู้นำในการครองคนนั้น สามารถแบ่งได้ 2 ประการ คือ การพัฒนาความสามารถด้านจิตใจเช่นเดียวกับการครองตนเฉพาะ บุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด บุคคลที่มีคุณภาพย่อมนำพาองค์กรพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยในด้านความสามารถก็เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรเป็นผู้มีความรอบรู้ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามที่ได้รับมอบหมายและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะที่การพัฒนาให้บุคลากรด้านจิตใจ ก็เพื่อเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมประจำใจ มีความซื่อสัตย์สุจริต เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

3. เป้าหมายในการครองงาน เป้าหมายสำคัญของผู้นำในการครองงานก็คือ การพัฒนาระบบบริหารด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้มีคุณภาพ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐาน (Knowledge - based problem) ทำให้บุคลากรเป็นผู้รอบรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีโมเดลการคิด มีทีมการเรียนรู้ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในระบบการบริหารงานทุก ๆ ส่วน เพื่อให้องค์กรมั่นคงและเหมาะสมกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ  
กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่น โดยมีการประเมินจากองค์ประกอบการครองตน ครองคน ครองงาน ดังนี้

การครองตน หมายถึง ความประพฤติ การปฏิบัติตนชอบด้วยคุณธรรม ศีลธรรม จรรยาบรรณข้าราชการ เป็นที่ยอมรับของบุคคลในส่วนราชการและสังคม ประกอบด้วยคุณธรรม



ควรแก่การยกย่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบค่านิยมพื้นฐาน 5 ประการดังนี้  
(กระทรวงศึกษาธิการ. 2553)

1. การพึ่งตนเอง ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
  - 1.1 มีความวิริยะ อุตสาหะ ในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 1.2 มีความตั้งใจที่จะทำงานในหน้าที่ให้ได้รับความสำเร็จด้วยตนเอง
  - 1.3 มีความอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหา อุปสรรค
  - 1.4 มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว และผู้อื่น
2. การประหยัดและเก็บออม
  - 2.1 รู้จักใช้จ่ายตามควรแห่งฐานะ
  - 2.2 รู้จักใช้ทรัพย์สินของทางราชการให้เป็นประโยชน์และประหยัด
  - 2.3 รู้จักมัธยัสถ์และเก็บออม เพื่อสร้างฐานะตนเองและครอบครัว
  - 2.4 รู้จักดูแล บำรุง และรักษาทรัพย์สินของตนและส่วนรวม
3. การรักษาระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย
  - 3.1 เป็นผู้รักษาและปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่กำหนดไว้
  - 3.2 ประพฤติและปฏิบัติตน อันอาจเป็นตัวอย่างแก่บุคคลโดยทั่วไป
  - 3.3 เชื่อฟังและให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา
  - 3.4 เป็นผู้ตรงต่อเวลา
4. การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา
  - 4.1 ละเว้นการประพฤตชั่วและไม่ลุ่มหลงอบายมุข
  - 4.2 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
  - 4.3 มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
  - 4.4 มีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารีต่อบุคคลอื่น โดยทั่วไป
5. การมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
  - 5.1 ส่งเสริม สนับสนุนระบอบประชาธิปไตย และปฏิบัติตามนโยบายของทางราชการและของรัฐบาล
  - 5.2 เข้าร่วมศาสนกิจและทำนุบำรุงศาสนา
  - 5.3 ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี เช่น ป้องกันประเทศ เสียภาษี เคารพกฎหมายเป็นต้น

5.4 มีความจงรักภักดีและเทิดทูนในสถาบันพระมหากษัตริย์ เช่น ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีตามพระบรมราโชวาท หรือเข้าร่วมพิธีในโอกาสสำคัญอย่างสม่ำเสมอ เป็นกิจวัตรปกติ เป็นต้น

การครองคน หมายถึง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ ยกย่อง ในเพื่อน ในสังคมร่วมงานอย่างเปิดเผยทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มาติดต่องาน

- 1.1 เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 1.2 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 1.3 กล้าและรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ
- 1.4 มีน้ำใจ ช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2. ความสามารถในการร่วมงานเป็นกลุ่ม สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความช่วยเหลือ

- 2.1 ให้ความเห็น ปรีกษา และเสนอแนะในงานที่ตนรับผิดชอบ
  - 2.2 การมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ
  - 2.3 ยอมรับและฟังความคิดเห็นจากคนอื่น
  - 2.4 มีความสามารถในการคิดและเสนอเหตุผล
  - 2.5 สามารถปฏิบัติงานเต็มที่ตามความรู้ ความสามารถ
  - 2.6 เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น
3. ให้บริการแก่ผู้มาติดต่องานด้วยความเสมอภาค แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์
- 3.1 มีความสำนึกและถือเป็นหน้าที่ที่ต้องให้บริการ
  - 3.2 ช่วยเหลือ แนะนำในสิ่งที่ดี ตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
  - 3.3 ให้บริการด้วยความเต็มใจ และเสมอภาคกันทุกระดับ
  - 3.4 มีอัธยาศัยดี เป็นกันเอง และสุภาพต่อทุกคน
4. การเป็นผู้มีความเป็นธรรมทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
- 4.1 ประพฤติและปฏิบัติตรงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ วิธีการที่กำหนด
  - 4.2 ถือประโยชน์ของทางราชการหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

4.3 ตัดสิน วินิจฉัย หรือแก้ปัญหา โดยใช้เหตุผล

5. การเสริมสร้างความสามัคคีและร่วมกิจกรรมของหมู่คณะ ทั้งในและนอกหน่วยงาน

5.1 การให้ความร่วมมือ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น

5.2 เสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

5.3 ให้ความสำคัญ ยกย่อง หรือให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน

การครองงาน หมายถึง ประพฤติปฏิบัติงานในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ สม่ำเสมอ เต็มใจมีจิตมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่รับผิดชอบ จนมีผลงานปรากฏที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมส่วนราชการ ประชาชน มากกว่าผู้อื่นอย่างเด่นชัด มีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่

1.1 ศึกษาค้นคว้า หาความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

1.2 มีความตั้งใจปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

1.3 สนใจเอาใจใส่งานที่รับผิดชอบ

1.4 ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน

2. มีความรู้ ความสามารถ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.1 มีความรู้และความเข้าใจหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ มติ กฎหมาย

และนโยบาย

2.2 มีความสามารถในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

2.3 มีความสามารถในการแก้ปัญหา และมีปฏิภาณไหวพริบ ในการปฏิบัติงาน

2.4 รักและชอบที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมาย

ด้วยความเต็มใจ

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุง

3.1 มีความสามารถในการคิดริเริ่ม หาหลักการ แนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้

ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3.2 มีความสามารถในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.3 มีความสามารถในการทำงานที่ยาก หรืองานใหม่ให้สำเร็จเป็นผลดี

4. ความพากเพียรในการทำงาน และมีผลงานเป็นที่น่าพอใจ

- 4.1 มีความกระตือรือร้น ต้องการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ
- 4.2 มีความขยันหมั่นเพียร เสียสละ อุทิศเวลาให้แก่ราชการหรืองานที่รับผิดชอบ
- 4.3 ได้รับการยกย่องในความสำเร็จของงาน
- 4.4 สามารถปฏิบัติงานในภาวะที่มีข้อจำกัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ หรืออัตรากำลัง เป็นต้น

#### 5. การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน

- 5.1 การปฏิบัติงานยึดหลักผลประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชน
- 5.2 การดำเนินงานสอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของส่วนรวมและประชาชน

#### 5.3 ใช้วัสดุ ช่วยเหลือ และประสานงานระหว่างราชการกับประชาชน

#### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร

#### ความหมายบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ เป็นลักษณะจำเพาะของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่ทำให้เรารู้จักคน ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกริยามารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย บุคคลทุกคนต่างมีแบบแผนการแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งเร้าแตกต่างกันไป บุคลิกภาพ ยังเป็นการรับรู้พฤติกรรมทั้งหมดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทั้งในสิ่งที่มองเห็นได้ เช่น ลักษณะพฤติกรรม และสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น ความคิด ความสนใจ ซึ่งทำให้คนอื่นสามารถที่จะเข้าใจและแยกแยะความแตกต่างของบุคคลนั้นจากคนทั่วไป ฉะนั้น บุคคลแต่ละคนจึงมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันออกไป บุคลิกภาพสามารถเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา บุคลิกภาพจะมีกระบวนการพัฒนาตลอดชีวิต เพื่อให้บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของสังคม สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ในการแสดงความเป็นผู้นำสำหรับการบริหารงานภายในองค์กร เป็นการสร้างความประทับใจ ความน่าเชื่อถือ จนถึงความศรัทธาในตัวของผู้บริหาร ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคล นักวิชาการ ได้ศึกษาและได้กล่าวไว้ ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2555 : 19) กล่าวว่าบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะ เฉพาะของคน ๆ นั้น เช่น รูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย คำพูด ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น ที่แสดงลักษณะการปรับตัวของแต่ละคน เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ

ซิมบาร์โด และเจอร์ริง (Zimbardo & Gerrig. 1996 : 292) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมของลักษณะเชิงจิตวิทยาของบุคคลแต่ละคน มีผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหลากหลาย

ของบุคคลนั้นทั้งส่วนที่เป็นลักษณะภายนอกที่สังเกตเห็นได้ง่าย และพฤติกรรมภายในที่สังเกตเห็นได้ยาก ลักษณะที่หลากหลายดังกล่าวส่งผลให้บุคคลแสดงออกต่างกันในแต่ละสถานการณ์และช่วงเวลา

โมเวน และไมเนอร์ (Mowen & Minor. 1998 : 198) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมอันเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความคิดและอารมณ์ที่แสดง ลักษณะการปรับตัวของแต่ละคน เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ของชีวิตของเขา

แนวคิด โครงสร้างพื้นฐาน (Basic personality structure) เป็นแนวคิดทางวัฒนธรรม และ บุคลิกภาพที่มีต้นกำเนิดมาจากการสัมมนาทางวิชาการของนักคิด คือ ราล์ฟ ลินตัน (Ralph Linton) ที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ในปี 1953 ลินตัน และ คาร์ดินเนอร์ เชื่อเช่นเดียวกับ فروยด์ว่า บุคลิกภาพของมนุษย์กำหนดโดยอิทธิพลของประสบการณ์วัยเด็ก มนุษย์ในวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ จะมี ประสบการณ์ในวัยเด็กที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดูเด็กที่คล้ายคลึงกันทำให้ ในวัฒนธรรมนั้นมีโครงสร้างบุคลิกภาพพื้นฐานคล้ายคลึงกัน ความคล้ายคลึงกันของบุคลิกพื้นฐานนี้เองที่ช่วยเสริมสร้างรักษาส่วนต่างของวัฒนธรรมให้มีเอกลักษณ์แตกต่างจากวัฒนธรรมอื่น ๆ

สรุป บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ที่แสดงออกมาให้เห็น ได้ด้วยตา และที่ไม่แสดงออกให้เห็น บุคลิกภาพ สามารถปรับเปลี่ยนตามอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม พันธุกรรม และประสบการณ์การเรียนรู้ ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาที่เป็นระบบ และเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมให้บุคคลนั้น ๆ สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้น สถิต วงศ์สุวรรณ (2544 : 4) กล่าวว่าบุคลิกภาพ เป็นคุณลักษณะ โดยรวมของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายในและปัจจัยต่าง ๆ อันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้พบเห็น เป็นคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลในแง่มุมต่าง ๆ ที่รวมกันแล้วทำให้บุคคล มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ และ ว. วชิรมณี (2550 : 13) กล่าวว่า บุคลิกภาพของผู้หน้านั้นมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพราะว่าคุณนำที่ดีจะต้องมีอิทธิพลต่อผู้ตามของตน อิทธิพลในที่นี้ครอบคลุมไปถึงการสร้างความประทับใจ ความน่าเชื่อถือ จนถึงความศรัทธาในตัวของผู้นำ นอกจากนี้ สุขุม เฉลยทรัพย์ (2555 : 1) กล่าวว่า บุคลิกภาพกับผู้นำเป็นเรื่องที่ดูเหมือนไม่มีความเกี่ยวพันกัน แต่ในความเป็นจริงแล้ว ณ วันนี้ ทั้งบุคลิกภาพภายในและภายนอก เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ โดยบุคลิกภาพภายนอกเปรียบเหมือนประตูที่เปิดโอกาสให้ผู้นำสร้างความประทับใจแรกพบ บุคลิกภาพภายนอกที่ดีจะนำไปสู่การเกิดความน่าเชื่อถือและศรัทธา

ฮอย และมีสเกิล (Hoy & Miskel. 2005 : 380) บุคลิกภาพของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาเพราะบุคลิกภาพมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดีจะสร้างความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร (Personality trait) จึงเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

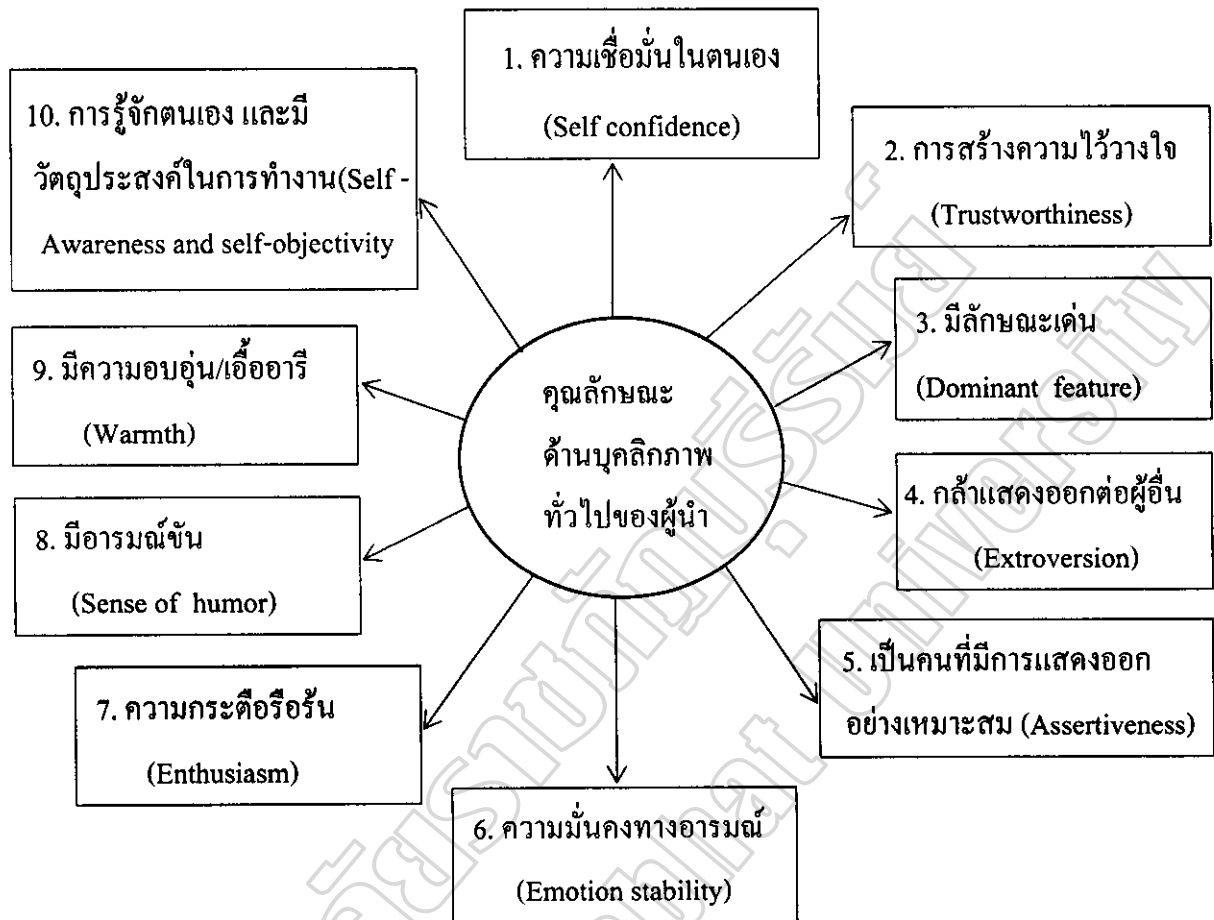
กิลฟอร์ด (Guilford. 1980 : 6 – 8) ได้กล่าวไว้ว่าบุคลิกภาพคือลักษณะ (Traits) ที่รวมกันเป็นแบบเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป โดยลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคลนั้นมี 7 ลักษณะ ซึ่งจะประสานสัมพันธ์กันเป็นลักษณะรวมของบุคคลและส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 1) ความสนใจ 2) ความต้องการ 3) เจตคติ 4) ความถนัด 5) สภาพทางอารมณ์ 6) สรีรวิทยา 7) รูปร่างภายนอก จากการประสานสัมพันธ์กันของลักษณะรวมเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลดังกล่าว บุคลิกภาพจึงทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างกันออกไป การที่บุคคลมีบุคลิกภาพแบบใด ลักษณะใดย่อมเกิดจากหลายปัจจัย บุคลิกภาพบางส่วนมีติดตัวมาแต่กำเนิด บางส่วนเกิดจากการพัฒนาขึ้นมา หรือเกิดจากผลของการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในบริบทต่าง ๆ ดังนั้นบุคลิกภาพจึงมีลักษณะเป็นของเฉพาะของบุคคล เป็นผลรวมของพฤติกรรมทั้งหมดของบุคคลทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้น ซึ่งมีผลต่อการกำหนดแบบแผนวิธีการคิดและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล (Fincham & Rhodes. 1999 : 62)

ดูบริน (Dubrin. 1998 : 25 – 29) กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะผู้นำเฉพาะอย่างที่ไม่เหมือนกันและแตกต่างจากผู้ที่มีใช้ผู้นำ โดยแบ่งคุณลักษณะได้เป็น 2 ประเภท คือ

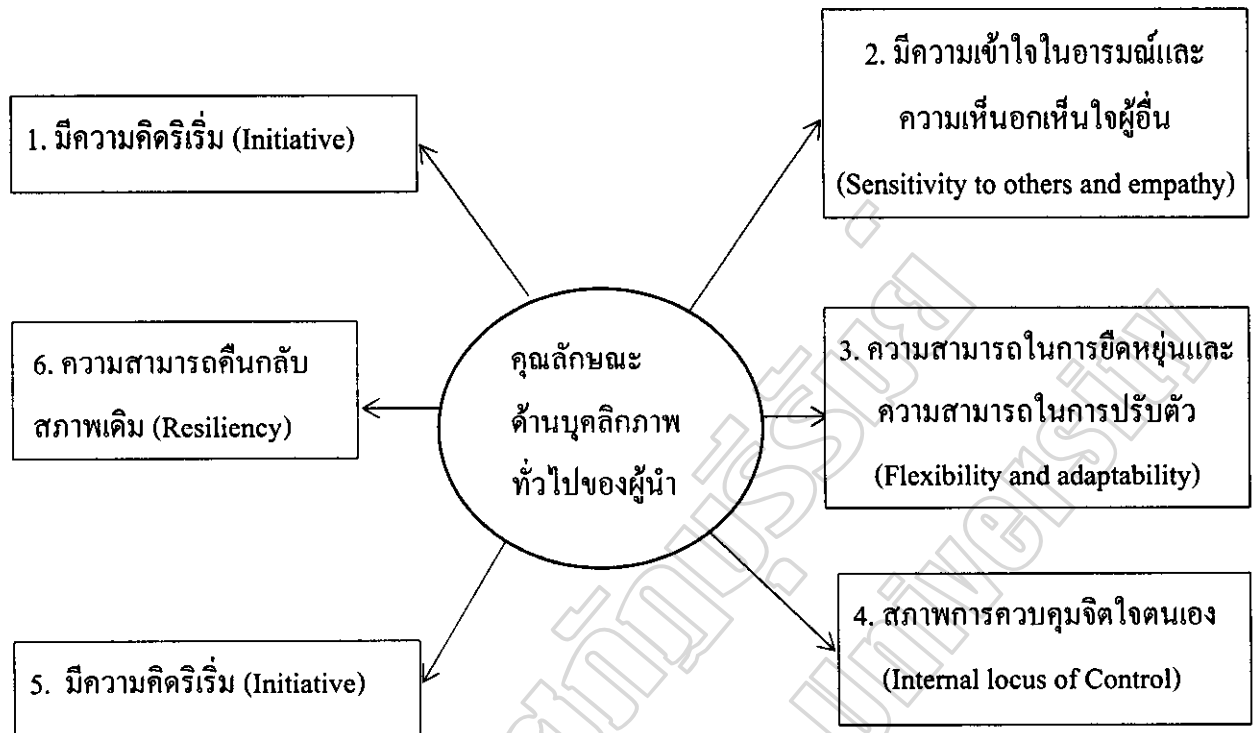
1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) ประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจ มีลักษณะเด่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ กระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อบอุน เอื้ออารี อดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวัง หรือความคับข้องใจ รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task related personality traits) ประกอบด้วยมีความริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ และความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

คุณลักษณะทั้งสองประการ ดังแสดงในภาพประกอบ 2.1 และ ภาพประกอบ 2.2



ภาพประกอบ 2.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ  
ที่มา : Dubrin (1998 : 28)



**ภาพประกอบ 2.2** คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ  
ที่มา : Dubrin (1998 : 29)

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 74 - 75) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพประกอบด้วย 1) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 2) ตั้งตัวอยู่เสมอ 3) ควบคุมอารมณ์ได้ 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเทรธา ทรา นิวพอร์ต (Trewatha & Newport, 1982 : 388) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำไว้ 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะทางกายประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลัง และความทนทานของร่างกาย 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะ ไม้ค้ำยัน ความมีจินตนาการ 3) คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ และความสามารถที่จะร่วมงาน 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จ และความรับผิดชอบ นอกจากนี้ แมกนุสัน (Magnuson, 1991 : 78 - 91) ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้บริหารพบว่า คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร



โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนนั้นต้องประกอบด้วย 1) มีความยุติธรรม 2) มีความรู้ 3) มีอารมณ์มั่นคง 4) เปิดเผย 5) เข้าใจง่าย 6) มีความมั่นคงคือความคงเส้นคงวา และ 7) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ส่วนจอร์จ และ โจนส์ (George & Jones. 1996 : 39 - 40) กล่าวว่า คุณลักษณะเป็นส่วนประกอบของบุคลิกภาพ เป็นการบ่งบอกลักษณะนิสัยของบุคคลโดยเฉพาะเกี่ยวกับความรู้สึก ความคิด การกระทำ โดยมีบุคลิกภาพที่ชัดเจน 5 รูปแบบ คือ 1) การเป็นคนเปิดเผย ชอบสังคม 2) การเป็นผู้ที่ไวต่อความรู้สึก 3) การเป็นคนเข้ากับคนได้ง่าย 4) การเป็นคนพิถีพิถัน มีระเบียบวินัยในตนเอง และ 5) การเป็นผู้มีประสบการณ์หลากหลาย เปิดใจกว้างกับสิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ ดูบริน (Dubrin. 1998 : 25 - 35) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2 ประเภท กล่าวคือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจ ความกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม ความมั่นคงทางอารมณ์ ความกระตือรือร้น 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน หมายถึง ความคิดริเริ่ม ความเข้าใจในอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549 : 235 - 238) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศในด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้ กล้าเสีย ทะเยอทะยาน 2) มีรูปร่างแข็งแรง สมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี 3) มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว 4) มีจิตใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย 5) มีความสามารถสร้างความสามัคคีในกลุ่มได้ 6) มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับ โดยทั่วไปไม่มีการมีทางสังคม 7) มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิด ความเข้าใจ ในระดับสูง 8) มีความริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ 9) รู้จักตนเองเป็นอย่างดี 10) เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธาน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 11) ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอางัง 12) มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 33 - 36) กล่าวถึง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารต้นแบบ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา 2) มีบุคลิกภาพที่ดี 3) มีปฏิภาณไหวพริบดี 4) มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี 5) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 6) มีความรับผิดชอบสูง 7) มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 8) มีความซื่อสัตย์สุจริต

บุคลิกธรรม 9) มีคุณธรรมจริยธรรม 10) มีความอดสาหะวิริยะ อดทน 11) มีความเสียสละ 12) มีความสม่ำเสมอมั่นคง 13) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 14) มีความสามารถในการสื่อสาร 15) มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ 16) มีความตื่นตัวอยู่เสมอ 17) มีสุขภาพดี 18) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 19) เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคมรู้จักพัฒนาตนเองและสังคม 20) มีความเป็นประชาธิปไตย 21) มีความรักชาติในสถาบันชาติ และ 22) อนุรักษ์ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553 : 38) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ตามแนวความคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) มีสุขภาพกายสุขภาพจิตดี 2) มีกริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม 3) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 4) มีความสามารถในการพูด 5) มีการแต่งกายสุภาพสอดคล้องกับกาลเทศะ 6) มีความเป็นประชาธิปไตย 7) มีความมั่นใจในตนเองสูง 8) เป็นคนกล้าแสดงออกที่เหมาะสม 9) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 10) มีความกระตือรือร้น 11) มีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ 12) เป็นคนเปิดเผย ไม่เก็บตัว 13) มีความสุขุมรอบคอบ 14) มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ และ 15) มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ กล้าแสดงออกที่เหมาะสม

#### **คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร**

##### **ความหมายของคุณธรรมจริยธรรม**

มีนักวิชาการ นักการศึกษาศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคุณธรรมจริยธรรม ดังนี้ ชินวูธ สุนทรสิมะ (2533 : 4) กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรม มักมีการใช้ควบคู่กันหรือแทนกันอยู่เสมอ แต่ทั้งสองคำมีความหมายที่แตกต่างกัน คุณธรรมในความหมายทั่วไป คือคุณสมบัติที่ดีหรือคุณสมบัติที่เป็นธรรมชาติของบุคคลอันอาจเกิดจากการสั่งสอนของบิดามารดา ครูอาจารย์ หรือเกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณีที่ถ่ายทอดกันมา ส่วนจริยธรรม เป็นสิ่งที่ดีที่ยอมรับโดยคนทั่วไป ให้เป็นแบบของการคิดและการปฏิบัติจนเป็นพฤติกรรมที่ดีของบุคคล

พิสิษฐ์ สิริรักษ์ (2540 : 68) ได้ให้ความหมาย คุณธรรมไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) คุณธรรม หมายถึง ความดีงามของลักษณะนิสัย หรือพฤติกรรมที่ได้กระทำจนเคยชิน และ 2) คุณธรรม หมายถึง คุณภาพที่บุคคลได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของสังคมกับความประพฤติและศีลธรรม

วาศิน อินทสระ (2541 : 106) กล่าวตามหลักจริยศาสตร์ว่า คุณธรรม หมายถึง อุปนิสัย

อันดีงามซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต อุปนิสัยอันนี้มาจากความพยายามและความประพฤติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน

กิริติ บุญเจือ (2542 : 79) ให้ความหมาย คุณธรรม (Virtue) หมายถึง ความเคยชินในการประพฤติดีอย่างใดอย่างหนึ่ง

ราชบัณฑิตยสถาน (2556 : 263) ได้ให้ความหมายของคำว่าคุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี และนิยามว่า จริยธรรมมีความหมายเหมือนกับศีลธรรม ซึ่ง หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ความประพฤติหรือหน้าที่ที่ควรปฏิบัติในการครองชีวิต และแยกความแตกต่างระหว่าง จริยศาสตร์ กับ จริยศึกษาไว้ว่า จริยศาสตร์ (Ethics) หมายถึง ปรัชญาสาขาหนึ่งว่าด้วยการแสวงหาความดีสูงสุดของชีวิตมนุษย์ แสวงหากฎเกณฑ์ในการตัดสินความประพฤติของมนุษย์ว่าอย่างไรหนุกไม่หนุก ดีไม่ดี ควรไม่ควร และพิจารณาปัญหาเรื่องสภาพทางศีลธรรม ส่วนจริยศึกษา (Moral education) หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับความเจริญงอกงามในทางความประพฤติและปฏิบัติตน เพื่อให้อยู่ในแนวทางของศีลธรรมและวัฒนธรรม และให้ค่านิยมว่า ศีลธรรม หมายถึง ความประพฤติที่ดีที่ชอบหรือธรรมในศีล

ธีระ รุณเจริญ (2550 : 108) กล่าวว่า การมีคุณธรรมจริยธรรมของนักบริหารมีอาชีพ ต้องมีความครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

1. ยึดมั่นระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง นั่นคือ มีความโปร่งใส มีคุณธรรม
2. ซื่อสัตย์ไม่คอร์รัปชัน
3. อุดหนุน อุดหนุน
4. รับฟังคิดและชอบ
5. เสียสละ
6. เป็นคนดีของสังคม

นงลักษณ์ วิวัชชัย และคณะ (2551 : 25) กล่าวว่า ศีลธรรมและจริยธรรม มีความหมายใกล้เคียงกัน นักวิชาการมักใช้คำสองคำนี้ในความหมายเดียวกัน ส่วนคำว่า คุณธรรม มีความหมายหมายถึง คุณสมบัติที่ถูกต้องดีงาม แสดงถึงคุณลักษณะของบุคคลที่อาจจะเกี่ยวข้องกันหรือไม่เกี่ยวข้องกันกับจริยธรรมก็ได้ ในขณะที่คำว่าจริยธรรม เป็นกรอบหรือหลักประพฤติปฏิบัติของกลุ่มคน หรือกลุ่มบุคคลที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่ถูกต้อง มาตรฐานที่ดีงามอันเป็นที่ยอมรับของสังคม เมื่อใช้คำว่าคุณธรรมร่วมกับคำว่าจริยธรรม จึงได้คำว่า คุณธรรมจริยธรรม (Moral virtues) ซึ่งมีความหมายว่า การประพฤติปฏิบัติที่เป็นความดีงามและถูกต้องตามมาตรฐานอันเป็น

ที่ยอมรับของสังคมหรือมีความหมายว่าคุณธรรมตามกรอบจริยธรรม

กู๊ด (Good. 1973 : 641) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมว่า หมายถึง ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรม ที่ได้กระทำตามความคิดและตามมาตรฐานของสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความประพฤติและหลักศีลธรรม

โคลเบอร์ก (Kohlberg. 1984 : 383 - 432) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ผลจากการคิดไตร่ตรองซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่นำมาพิจารณา ส่วนหนึ่งเป็นความเข้าใจของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ และอีกส่วนหนึ่งเป็นประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ โดยเฉพาะข้อมูลที่ได้รับฟังจากทัศนะของผู้อื่นซึ่งอยู่สูงกว่าระดับของตนเอง

พจนานุกรมลองแมน (Longman dictionary of contemporary english. 1984 : 706) ได้ให้ความหมายว่า จริยธรรม ใช้คำภาษาอังกฤษว่า Moral หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับอุปนิสัย ความประพฤติ หรือการกระทำของบุคคล ซึ่งตัดสินว่าดีหรือชั่ว ถูกหรือผิด โดยถือว่า ต้องการกระทำสิ่งที่ดี ที่ถูก เพื่อให้พฤติกรรมหรือการกระทำของตนบริสุทธิ์ สิ่งใดที่เป็นจริยธรรม สิ่งนั้นควรกระทำ ควรประพฤติ

#### **ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม**

คุณธรรม เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะทำให้ผู้บริหาร สามารถบริหารงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร และเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณธรรมเหล่านี้ปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา ระเบียบกฎหมาย คำสั่ง จรรยาบรรณ ระเบียบวินัย ข้าราชการครู

ปราณี วิฑูรวานิชย์ (2542 : 269) ได้สรุปคุณธรรม จริยธรรมที่สำคัญที่บุคคลพึงมีในการประกอบอาชีพไว้ 5 ประการดังนี้

1. ความขยันหมั่นเพียร หมายถึง ต้องเป็นคนสู้งาน นักเอาเบาสู้ มีความมุมานะ อดทน อดกลั้น และทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย
2. ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ความซื่อตรง และมีความจริงใจในการประกอบอาชีพ มีความจริงใจต่ออุดมการณ์ของตน เข้าใจตนเองอย่างชัดเจนถึงการไม่ควรทุจริต คดโกง หรือการไม่ซื่อสัตย์ต่อการดำรงชีวิตของตน

3. การตรงต่อเวลา หมายถึง การเป็นคนที่เคารพต่อเวลา โดยการรักษาเวลาที่นัดหมายไว้ อย่างเที่ยงตรง เข้าทำงานและเลิกทำงานตามกำหนดเวลา ไม่มาทำงานสาย บ่ายเบี่ยงหน้าที่จนทำให้ เสียเวลา

4. ความเมตตา กรุณา หมายถึง การแสดงออกถึงความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้อื่นที่อยู่ ร่วมกันในสังคม โดยการมองเห็นสังขรณ์ของคนอื่น ๆ ว่ามีความทุกข์เช่นเดียวกัน หากเขาทำ ผิดพลาดหรือบกพร่องไปด้วยความไม่รู้ก็จงเมตตา เห็นใจ และให้อภัย โดยช่วยเหลือแนะนำให้เขา ทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม

5. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความสำนึกในหน้าที่ของตนซึ่งจะต้องกระทำด้วยการปฏิบัติ หน้าที่ของตนให้ดี ให้เต็มกำลังความสามารถ และระมัดระวังไม่ให้เกิดความเสียหายทั้งส่วนตนและ ส่วนรวม ผู้ที่มีสำนึกความรับผิดชอบดีจะมีคุณธรรมของความอดทนอดทนอดทนอยู่ด้วย

ไสว มาลาทอง (2542 : 1 - 2) คุณธรรมจริยธรรมของคนไทยที่ประเทศชาติต้องการและมีความ จำเป็นต้องปลูกฝังให้ถึงพร้อมในสถานการณ์ปัจจุบัน มี 10 ประการ ดังนี้

1. ความมีระเบียบวินัย
2. ความซื่อสัตย์สุจริต และยุติธรรม
3. ความขยัน ประหยัด และอดทนในสัมมาอาชีพ
4. การมีจิตสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ
5. การรู้จักคิดริเริ่ม วิจัย และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
6. ความกระตือรือร้นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย รักละเมิดทุนชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

7. การมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ
  8. การรู้จักพึ่งพาตนเองและมีอุดมคติ
  9. การมีความภาคภูมิใจและรู้จักทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ
  10. การมีความเสียสละ เมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล้าหาญและสามัคคี
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2549 : 26 - 31) กล่าวว่า จริยธรรม ซึ่งตรงกับ ภาษาอังกฤษว่า "Ethics" หมายถึง การปฏิบัติในสิ่งที่ถูกที่ควรจนเกิดเป็นความดีความงาม เป็นสิ่งที่สังคมยอมรับ และถือเป็นข้อปฏิบัติ จริยธรรมต้องมีคุณธรรมชั้นนำ หากผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดทำ หน้าที่ขาดคุณธรรมแล้วจึงถือว่า ไม่มีจริยธรรม และความไม่มีคุณธรรมหรือจริยธรรมจะทำให้ขาด ความรับผิดชอบในการบริหารงาน การกำหนดจริยธรรมของผู้บริหาร กำหนดอย่างง่าย ๆ คือ

นำคำสอนของศาสนามาเป็นหลักยึดมั่นเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ จริยธรรมองค์กร ในปัจจุบัน ยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี 6 ประการ ในการจัดการกระบวนการบริหารองค์กร ดังนี้

1. หลักการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารสามารถแสดงความคิดเห็นต่อองค์กร
  2. หลักความโปร่งใส องค์กรมีระบบควบคุมภายในที่ป้องกันความเสี่ยงและปัจจัยที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
  3. หลักนิติธรรม การให้คุณให้โทษต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจนมิใช่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของคนใดคนหนึ่ง และการใช้ระเบียบต้องใช้อย่างเสมอภาคต้องเป็นไปตามขั้นตอนและอธิบายได้
  4. หลักคุณธรรม การพิจารณาความดีความชอบหรือให้รางวัลตอบแทนต้องอาศัยหลักความสามารถหรือหลักผลงาน กล่าวคือ ใครทำงานได้มากหรือคุณภาพสูงควรได้รับการพิจารณาผลตอบแทนมาก (Merit system)
  5. หลักความคุ้มค่า เป็นหลักประสิทธิภาพทางการบริหารเพราะถือว่าองค์กรจะเติบโตได้อย่างยั่งยืน ผลผลิตที่ได้ต้องมีมูลค่ามากกว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายในกระบวนการจัดการ
  6. หลักความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ ตรงกับภาษาอังกฤษ Accountability เพราะเป็นการรับทั้งผิดและชอบ
- การบริหารจัดการที่ดี (Good governance) เป็นหลักการที่ได้มีการออกแบบไว้เพื่อสร้างหลักประกันในการบริหารที่ดี เกิดความเชื่อถือของผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder)
- ชัยเสถียร พรหมศรี (2549 : 21 - 25) กล่าวว่า บุคคลที่ยึดหลักเกณฑ์ทางจริยธรรมเป็นบุคคลที่มีฮีโรอิตต์ปะปะ คือ มีความละเอียดรอบคอบทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยหลักเกณฑ์ทางจริยธรรมที่ผู้บริหารควรยึดถือปฏิบัติ มีดังนี้

1. คุณธรรมส่วนบุคคล
2. ข้อห้ามทางศาสนา
3. กฎระเบียบของทางราชการ
4. สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด
5. ความมีประสิทธิผลทางเศรษฐกิจ

ซึ่งเมื่อพิจารณามุมมองต่อพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior views) พฤติกรรมทางจริยธรรมมิใช่แค่การยอมทำตามตัวบทกฎหมายแต่รวมถึงหลักเกณฑ์ทางศีลธรรมที่เป็นเรื่อง

ปกติธรรมดาของสังคมทั้งหมด กฎทางศีลธรรมและสิ่งที่บุคคลเลือกที่จะทำ โดยทั่วไปพฤติกรรมทางจริยธรรมมี 4 ประการ คือ

1. มุมมองที่นึกถึงสิ่งที่เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม (Utilitarian view) มุมมองนี้พิจารณาพฤติกรรมทางจริยธรรมว่า เป็นการนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดแก่บุคคลจำนวนมากที่สุด ลัทธินี้เชื่อว่า ความต้องการของคนส่วนใหญ่มิมีน้ำหนักมากกว่าความต้องการของคนส่วนน้อย

2. มุมมองที่นึกถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตัว (Individualism view) มุมมองที่พิจารณาพฤติกรรมทางจริยธรรมว่าเป็นการนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดแก่ความสนใจส่วนตัวของบุคคลในระยะยาว

3. มุมมองสิทธิทางศีลธรรม (Moral rights view) มุมมองที่พิจารณาพฤติกรรมทางจริยธรรมว่าเป็นการเคารพต่อสิทธิขั้นพื้นฐานที่ถูกและเปลี่ยนโดยมนุษย์และยังมองว่าสิทธิพื้นฐานมนุษย์ ชีวิตและอิสรภาพ การแสวงหาความสุข และการปฏิบัติที่เป็นธรรม โดยกฎหมายถูกปกป้อง ดังนั้นพฤติกรรมไม่ควรก้าวล่วงไปในสิทธิต่าง ๆ เหล่านี้

4. มุมมองแบบยุติธรรม (Justice view) มุมมองที่พิจารณาพฤติกรรมทางจริยธรรมว่าเป็นการเคารพต่อสิทธิขั้นพื้นฐานที่ถูกแลกเปลี่ยนโดยมนุษย์และยังมองว่าสิทธิพื้นฐานมนุษย์ ชีวิตและอิสรภาพ การแสวงหาความสุข และการปฏิบัติที่เป็นธรรม โดยกฎหมายถูกปกป้อง ดังนั้นพฤติกรรมไม่ควรก้าวล่วงไปในสิทธิต่าง ๆ เหล่านี้

#### **ประเภทของจริยธรรมในการบริหาร (Types of managerial ethics)**

จริยธรรมในการจัดการองค์การ คือระเบียบหรือกฎเกณฑ์การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมที่นำมาปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ในองค์การ โดยหลักที่ว่าจากบรรทัดฐานและค่านิยมทางสังคมหรือจากภูมิหลังหรือสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล ทำให้จริยธรรมในการจัดการในองค์กรแต่ละบุคคลแตกต่างกัน โดยระดับของการจัดการอย่างมีจริยธรรม แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การจัดการที่ผิดศีลธรรม (Immoral management) คือ การจัดการที่นอกจากจะปราศจากการมีจริยธรรม โดยสิ้นเชิงแล้วยังประพฤติดตรงกันข้ามกับความมีจริยธรรมอีกด้วย

2. การจัดการที่ไร้ศีลธรรม (Amoral management) คือ การจัดการที่ถูกพิจารณาว่าไม่ผิดจริยธรรมแต่ก็ปราศจากรวมด้วยเช่นกันซึ่งอาจเกิดจากผู้ปฏิบัติไม่ได้ให้ความสำคัญหรือสนใจต่อเรื่องจริยธรรมในการจัดการ โดยการจัดการแบบนี้สามารถแบ่งย่อยได้อีก 2 ลักษณะ คือ การจัดการที่ไร้ศีลธรรมที่ตั้งใจ และการจัดการที่ไร้ศีลธรรมที่ไม่ตั้งใจ

2.1 การจัดการที่ไร้ศีลธรรมที่ตั้งใจ (Intentional amoral management) การตัดสินใจที่ไม่ได้นำเรื่องจริยธรรมเข้าไปเกี่ยวข้องกับตัดสินใจหรือการจัดองค์การเพราะมองเห็นว่าเรื่องของจริยธรรมเหมาะกับเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจ

2.2 การจัดการที่ไร้ศีลธรรมที่ไม่ตั้งใจ (Unintentional amoral management) การตัดสินใจที่ไม่ได้พิจารณาเรื่องจริยธรรมในการจัดการองค์การเพราะไม่ได้ให้ความสำคัญหรือความรู้ถึงถึงความจำเป็นที่มีต่อเรื่องจริยธรรมกับการตัดสินใจและการจัดการองค์การ

3. การจัดการที่มีศีลธรรม (Moral management) คือ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่จะปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ โดยมุ่งเน้นเรื่องของศีลธรรมในการจัดการองค์การเป็นสำคัญ โดยพยายามตรวจสอบอยู่เสมอว่าพฤติกรรมหรือการกระทำของตนมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นหรือไม่

การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมได้นั้นต้องประกอบด้วยเสาที่สำคัญ 2 ต้น คือ (Two pillars) ได้แก่ การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม (Moral person) กับการเป็นผู้บริหารที่มีศีลธรรม (Moral manager) ซึ่งเมื่อทั้งสองรวมเข้าด้วยกันทำให้ผู้บริหารกลายเป็นผู้นำที่มี จริยธรรม (Ethical leadership)

บุคคลที่มีศีลธรรม (Moral person)	+	ผู้บริหารที่มีศีลธรรม (Moral manager)	=	ผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical leadership)
-------------------------------------	---	--	---	--

### ภาพประกอบ 2.3 การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม

เสาต้นที่ 1 : บุคคลที่มีศีลธรรม (Pillar one : moral person)

การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมสิ่งที่ทำทนายสำหรับผู้นำ คือ การนำเสนอสิ่งที่มีไปยังบุคคลอื่น การถูกรับรู้ว่าเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมหมายความว่า บุคคลอื่นคิดถึงเราว่าเป็นคนที่มีลักษณะที่แน่นอน (Certain traits) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเภทของพฤติกรรมที่แน่นอน และตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักจริยธรรมอย่างแท้จริง (Authentic) ไม่ใช่ปากว่าตาขยิบหรือมือถือสาปากถือศีล เป็นต้น



การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behaviors) และการตัดสินใจ (Decision making)

#### คุณลักษณะ (Traits)

คุณลักษณะเป็นบุคลิกของบุคคลที่มั่นคง ซึ่ง หมายความว่า บุคคลประพฤติกรรมในทิศทางที่สามารถทำนายได้โดยผ่านช่วงเวลาและสถานการณ์ คุณลักษณะที่ผู้บริหารมีจริยธรรม คือ ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความไว้วางใจ (Trustworthiness) พฤติกรรม (Behaviors) และ การตัดสินใจ (Decision making)

#### พฤติกรรม (Behaviors)

ผู้บริหารต้องจำไว้ว่า การกระทำสำคัญกว่าการพูด เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ต้องการจะสร้างศีลธรรมให้เกิดขึ้นในการทำงานต้องทำให้เป็นตัวอย่างเสียก่อน เพราะฉะนั้นเราไม่ควรพูดหรือสอนคนอื่นให้เป็นคนดีมีจริยธรรมหรือศีลธรรม ถ้าเราเองยังไม่เป็นคนดีหรือมีศีลธรรมไม่ได้ บุคคลที่มีศีลธรรมจะประพฤติในสิ่งที่ถูกต้อง แสดงความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้อง

#### การตัดสินใจ (Decision making)

ผู้บริหารที่มีจริยธรรมมักจะตัดสินใจบนพื้นฐานของการมีจริยธรรมและนึกถึงผลกระทบของการตัดสินใจของตนเองต่อชุมชนและสังคมเสมอการเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมอย่างเดียว ไม่เพียงพอเพราะสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดังนั้นการจะเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมได้ ต้องเป็นทั้งบุคคลที่มีศีลธรรมและผู้จัดการที่มีศีลธรรมในคราวเดียวกัน

#### เสาต้นที่ 2 : ผู้บริหารที่มีศีลธรรม (Pillar two : Moral manager)

ผู้บริหารที่มีศีลธรรมไม่ปล่อยให้องค์กรดำเนินไปโดยแต่มุ่งเน้นเรื่องการแข่งขันโดยไม่คำนึงถึงศีลธรรมหรือคุณค่าทางจริยธรรม ผู้บริหารที่มีศีลธรรมมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการวางรากฐานจริยธรรมแบบเชิงรุกในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องแลกเปลี่ยนประสบการณ์และค่านิยมส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งแนวทางในการพัฒนาไปสู่แนวทางการเป็นผู้บริหารที่มีศีลธรรมมีด้วยกัน 3 วิธีด้วยกัน ได้แก่ การแสดงตนเพื่อเป็นแบบอย่าง (Role modeling through visible action) การสื่อสารหลักเกณฑ์ทางจริยธรรม (Communicating about ethics and values) และการใช้ระบบรางวัล (Reward system)

### การแสดงตนเพื่อเป็นแบบอย่าง (Role modeling through visible action)

ผู้บริหารที่มีศีลธรรมที่มีประสิทธิภาพตระหนักดีกว่าการทำงานในองค์กรเปรียบเสมือนการอยู่ในอ่างเลี้ยงปลาที่ถูกจ้องมองจากคนอื่นอยู่ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อจะดูว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญในมุมมองหรือการกระทำของผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารทำตัวอย่างที่ไม่ดีหรือไม่จริยธรรม ผู้ได้บังคับบัญชา ก็จะเลียนแบบพฤติกรรมและอ้างว่าสิ่งนี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่มีปัญหาเพราะขนาดหัวหน้าหรือผู้บริหารของตนยังทำเลย เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องแสดงการกระทำที่ต้องสื่อให้ทุกคนเห็นอย่างชัดเจนว่าสิ่งเหล่านี้คือ แบบอย่างที่ควรปฏิบัติตามไม่ใช่เพียงแต่คำพูดเท่านั้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องระมัดระวังการกระทำที่ไม่ได้ตั้งใจของตน อาจส่งสัญญาณผิด ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

### การสื่อสารหลักเกณฑ์ทางจริยธรรม (Communicating about ethics and values)

ผู้บริหารหลายท่านไม่กล้าหรือรู้สึกไม่ค่อยสะดวกที่จะพูดถึงเรื่องจริยธรรมในการทำงาน เท่านั้นทำให้การทำงานที่มีจริยธรรมลดน้อยลงไปบ้างในบางครั้ง เพราะถ้าบุคลากรไม่ได้ยินอะไรที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม หรือคุณค่าจากผู้บริหารอาจสร้างความไม่ชัดเจนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความสำคัญของเรื่องจริยธรรมในองค์กรได้ อย่างไรก็ตามเมื่อมีการสื่อสารถึงความต้องการ และ ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเรื่องศีลธรรมหรือจริยธรรมในการทำงานแล้ว ผู้บริหารต้องลงมือทำ ทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วยไม่ใช่คิดแต่พูด เพราะพูดอย่างเดียวไม่ลงมือทำ อาจทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา เกิดข้อสงสัยหรือข้อกังขาได้

### การใช้ระบบรางวัล (Reward system)

การใช้ระบบการให้รางวัลถือเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่ส่งสัญญาณซึ่งเกี่ยวข้องกับการกระทำที่พึงปรารถนาหรือไม่พึงปรารถนาของผู้ได้บังคับบัญชา การใช้รางวัลอย่างสม่ำเสมอเป็นการรักษาระดับความไว้นับถือเชื่อใจของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อรักษามาตรฐานทางจริยธรรมในการทำงานนอกจากนี้ระบบการให้รางวัลยังรวมถึงการมีหลักเกณฑ์ในการลงโทษต่อการกระทำที่นำมาซึ่งความเสียหายแก่องค์กรอย่างชัดเจน เช่น การละเมิดทางเพศที่ผู้บริหารต้องเข้าไปจัดการต่อผู้กระทำผิดอย่างรวดเร็ว ศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหาร เพราะการบริหารทุกวันนี้มุ่งเน้นเรื่องความเป็นธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการทำงานมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามสร้างตนเองให้เป็นผู้ที่มีจริยธรรมเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคมบนพื้นฐานทางจริยธรรม (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี.

### จริยธรรมในการบริหารจัดการ

แม้ว่าคุณธรรมจริยธรรมเกิดและดำรงอยู่ในเงื่อนไขทางเศรษฐกิจและสังคมแต่ก็มีได้หมายความว่า คุณธรรมและจริยธรรมปราศจากรากฐานอื่นนอกจากประโยชน์ในการที่จะทำให้เผ่าพันธุ์และสังคมอยู่รอดไปได้เท่านั้น

มาตรฐานที่มนุษย์ใช้ตัดสินว่าสิ่งใดดีสิ่งใดชั่วมีสองอย่าง หนึ่งคือ ประโยชน์สุขในโลกนี้ เช่น การฆ่ากันเป็นความชั่ว เพราะการกระทำเช่นนั้นเป็นการทำลายเผ่าพันธุ์ของตนเองและทำให้สังคมตั้งอยู่ไม่ได้ มาตรฐานอีกอย่างหนึ่งนั้นไม่เกี่ยวกับประโยชน์สุขในโลกนี้โดยตรงทีเดียวนัก แต่สิ่งที่มนุษย์เห็นว่าเป็นความดีหรือคุณธรรมนั้น คือ สิ่งที่อยู่ไกลเป้าหมายสูงสุดของชีวิตมาตรฐานสองอย่างที่มนุษย์ใช้ตัดสินความดีความชื่อนั้น มาตรฐานแรก คือ ประโยชน์สุขของสังคมเป็นมาตรฐานทางกาย ส่วนมาตรฐานที่สอง คือ เป้าหมายสูงสุดของชีวิตเป็นมาตรฐานทางใจ ฉะนั้นความดีหรือคุณธรรมจึงเป็นรากฐานอยู่สองอย่าง ได้แก่ ประโยชน์สุขของสังคมและเป้าหมายสูงสุดของชีวิตหรืออบรมธรรม

กระบวนการเรียนรู้จริยธรรมของคนไทยในสังคมนั้น สลับซับซ้อนอย่างมาก เพราะมนุษย์เรียนรู้จริยธรรมทางสังคมตนเองได้ทั้งจากสถาบันที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ทั้งโดยการสั่งสอนอย่างตรงไปตรงมา และโดยปริยาย ทั้งโดยตั้งใจสอนและไม่ตั้งใจสอน ทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับหลักจริยธรรม ซึ่งอาจใช้เป็นหลักพื้นฐานนำไปประยุกต์ใช้โดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษา ดังนี้ คือ

1. ทฤษฎีสัมพันธนิยมสำหรับการบริหารการศึกษายึดถือว่าหลักการทางจริยธรรมทั้งหลายทั้งปวง ขึ้นอยู่กับการยึดถือของสังคมที่บุคคลนั้นอาศัยอยู่ กลุ่มคนในสังคมอื่นไม่สามารถไปเกี่ยวข้องโดยตรงได้ การยึดถือของคนในสังคมมีพื้นฐานทางด้านวัฒนธรรม วิถีชีวิต เป็นต้นที่ยึดถือกันมาเป็นเวลาช้านาน จึงอาจกล่าวได้ว่า จริยธรรมของสังคมนั้นเป็นเรื่องปรากฏแก่สายตาผู้ยึดถือ สังคมหนึ่งอาจจะยึดถือในสิ่งเดียวกัน แต่แตกต่างกับอีกสังคมหนึ่ง ซึ่งอาจจะยึดถือแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับประเพณีวัฒนธรรม เป็นต้น ของสังคมนั้นการยึดถือจริยธรรมแบบสัมพันธนิยม อาจจะมีลักษณะการตัดสินใจด้วยตนเอง หรือกลุ่มคนในสังคมเป็นผู้ตัดสิน ถือว่าเป็นเรื่องยุติ ไม่สามารถโต้แย้ง หรือใช้แนวคิดของสังคมหนึ่งหักล้างได้เพราะการตัดสินใจของกลุ่มคนในสังคม เป็นความตั้งใจ แม้ว่าจะเกิดจากความไม่เข้าใจ ก่อให้เกิดอันตราย แต่ถือว่าเป็นสิทธิอันชอบธรรมของสังคมนั้น อย่างไรก็ตามเมื่อเวลาผ่านไป การยึดถือหลักการเฉพาะกลุ่ม ซึ่งผิดไปจากหลักการของอีกกลุ่มหนึ่งเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นหลักการที่มีลักษณะสากลว่า

ทำให้คนในสังคมที่ยึดถือหลักการดั้งเดิม เห็นคุณค่าในหลักการใหม่ จึงมีความต้องการ มีความปรารถนาให้คนในสังคมตนเองเป็นไปตามเงื่อนไขของธรรมชาติมากขึ้น

2. ทฤษฎีอัตนิยมสำหรับการบริหารการศึกษา ที่มีหลักการในการยึดถือตนเองเป็นหลัก หรือยึดถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นประการสำคัญ ละเป็นหลักการที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม แต่อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ เพราะถือว่าไม่สมเหตุสมผลแก่อีกฝ่ายหนึ่ง แต่ก็มีลักษณะสมเหตุสมผลในเชิงจริยธรรม ในแง่ว่าการกระทำที่ส่งเสริมตนเอง ซึ่งสามารถยอมรับได้ เพราะมีข้อผูกพันในการส่งเสริมความดีแก่คนส่วนใหญ่ เพราะอัตนิยมมีการประเมินทางเลือกไว้ว่าจะยึดถือในสิ่งที่ตนเองชอบ และลงมือกระทำในสิ่งที่ชอบใจนั้น ในเมื่อขัดกับหลักการทางศีลธรรมจริยธรรมอันดีและเลือกที่จะไม่ทำในสิ่งที่ตนเองไม่ชอบ นอกจากนั้นอัตนิยมมองว่าการได้รับคำชมโดยมีตนเองเป็นศูนย์กลางและการช่วยเหลือบุคคลอื่น โดยการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแรงจูงใจในตนเองออกมา ก็เป็นหลักการของอัตนิยมเช่นกัน อัตนิยมมีลักษณะที่ยึดถือตนเองเป็นหลัก และมีแนวทางเลือก และแนวทางเลือกนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและตนเองเป็นสำคัญในลักษณะแนวทางเลือกที่สลับกับการบริหารจัดการด้วยสำนึกในประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญแล้ว ก็เป็นจุดมุ่งหมายตามทฤษฎีอัตนิยม

3. ทฤษฎีสุนิยมสำหรับการบริหารการศึกษา ถือว่า ความดีและความสุข คือ สิ่งที่มีคุณค่า และไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นจึงยึดถือว่าการดำรงชีวิตที่ดี เป็นการดำรงชีวิตที่มีความสุข ความสุขมีลักษณะสอดคล้องกับหลักจริยธรรมและคุณธรรมและคุณธรรมเชิงพุทธปัญญา ส่วนสิ่งอื่นถือว่าเป็นผลพลอยได้ของความสุข

ความสุขสามารถวัดออกมาเป็นเชิงปริมาณได้ในลักษณะความเข้ม ความยาวนาน ความแน่นอน ผลที่ปรากฏที่จะนำไปสู่ความสุขอื่น ๆ เป็นความสุขที่บริสุทธิ์ ความสุขที่แผ่ขยายออกไปตามแนวคิดของนักจริยศาสตร์กลุ่มนี้ ยึดถือว่าความสุขสามารถคำนวณออกมาได้ และมองต่อไปอีกว่า ความสุขอันเกิดจากพุทธปัญญาจะมีลักษณะเป็นความสุขที่คงทนถาวร

ความสุขที่เริ่มต้นที่ความรู้เป็นพุทธปัญญา เป็นความสุขที่สำคัญ เพราะจะเป็นตัวกำหนดเงื่อนไขสำหรับการกระทำ ซึ่งมีเจตนาเป็นรากฐานสำคัญ หากเจตนาเป็นรากฐานสำคัญ ก็จะนำไปสู่การกระทำที่ถูกต้อง เพราะการกระทำดังกล่าวถือได้ว่าเป็นความสุข และเป็นความสุขที่ยิ่งใหญ่ เป็นความสุขแก่มหาชน

ผู้บริหารจัดการศึกษา จะต้องกำหนดทิศทางการบริหารจัดการที่จะก่อให้เกิดความสุข การบริหารจัดการที่อิงอาศัยให้ตนเองได้ประโยชน์ ละสังคมส่วนใหญ่ได้ประโยชน์ ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีหลักการของตนเองที่เด่นชัด เป็นเอกลักษณ์หรือลักษณะเด่นของตนเอง มิใช่ การบริหารโดยไร้หลักการ ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร องค์กรทางการศึกษา เป็นองค์กร ที่มุ่งสร้างและสั่งสมความดี เป็นแหล่งปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม เป็นแหล่งเพาะภูมิปัญญาแก่ มหาชน ซึ่งเป็นประโยชน์สุขแก่มหาชนโดยรวม (จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. 2548 : 121 - 122)

### คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ

ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องใช้หน้าที่การบริหาร การศึกษาเป็นหลักการสำคัญ การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการของการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อบริหารองค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษาเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา หรือกล่าวอีก นัยหนึ่งว่า การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานของสถานศึกษา เพราะ เปรียบเสมือนดวงประทีปของสถานศึกษา เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนของสถานศึกษา และเป็นจุด รวมพลังของทุกคนในสถานศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อ หน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานเป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษาย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงต้องมีคุณลักษณะด้านการบริหารที่ชัดเจน นอกจากนี้ผู้บริหาร สถานศึกษายังช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ไปในทิศทางใหม่ ๆ ที่สถานศึกษาต้องการจะมุ่งไป ทิศนั้นได้

### ความหมายของการบริหาร

การบริหารการศึกษา (Educational administration) มีนักวิชาการและนักบริหารให้ ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2543 : 75) ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามีอาชีพที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาว่าต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถและชำนาญใน ด้านการบริหาร และจัดการศึกษาตามหลักวิชาการและปฏิบัติงานองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์ ณะบุคคล มีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นยังต้องมีความ

รู้จัก รู้ออบในด้านการบริหารจัดการศึกษา ระเบียบ กฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัย จิตวิทยาการบริหาร

จันทรานี สวงนาม (2545 : 18 - 19) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเซาเทิร์นรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ว่ามีบทบาทและความรู้ความสามารถ 17 ประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำมาปรับใช้ในการบริหาร คือ 1) ความสามารถในการกำหนดทิศทางการบริหารสามารถนำเทคนิคทางการบริหารต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารการศึกษา 2) ความสามารถในการกระตุ้นคน คือ มีทักษะในการใช้กระบวนการกลุ่มให้เกิดคุณค่าในการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของบุคคล กลุ่มบุคคล มีความสามารถในการเป็นผู้นำ และรู้วิธีการโน้มน้าวใจคน 3) ความสามารถในการวางแผน มีความรู้ในกระบวนการวางแผน สามารถนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการวางแผน 4) ความสามารถในการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาด้วยความสุขุมรอบคอบ 5) ความสามารถในการจัดองค์กร มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดและพัฒนาองค์กร รวมทั้งพฤติกรรมขององค์กรเป็นอย่างดี 6) ความสามารถในฐานะของผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในวิชาชีพ 7) ความสามารถในการให้ความร่วมมือที่ดี โดยเข้าใจรูปแบบ การมีปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์และระบบการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 8) ความสามารถในการเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดี รู้จักใช้เครื่องมือสื่อสารที่ดีในการพูดและเขียน ทั้งในและนอกองค์กร รู้จักวิธีการให้ข้อมูลข่าวสารและรู้หลักการประชาสัมพันธ์ 9) ความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ต้องจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และรู้จักหาวิถีที่ดีมาใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง 10) ความสามารถในการแก้ปัญหาสามารถวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา รู้กระบวนการแก้ปัญหา และสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น 11) ความสามารถในการวิเคราะห์และจัดระบบงาน เข้าใจรูปแบบของทฤษฎีการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้อย่างชาญฉลาด 12) ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ต้องเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ รู้การเจริญเติบโต และพัฒนาการของมนุษย์การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอน การจัดสถานศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร 13) ความสามารถในการบริหารงานบุคคล รู้เทคนิคในการสร้างภาวะผู้นำ รู้จักการเจรจาต่อรอง ยกย่องชมเชย ให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 14) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร สามารถจัดเกี่ยวกับการเงินสถานศึกษา วัสดุ เพื่องานธุรการ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ 15) ความสามารถในการประเมินผลต้องเข้าใจกระบวนการวัดและประเมินผล และรู้เกี่ยวกับเรื่องสถิติต่าง ๆ 16) ความสามารถในการเป็นนักประชาสัมพันธ์ ต้องมีทักษะในการติดต่อ สื่อสาร

รู้กระบวนการกลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ ต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร รู้กระบวนการกลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งรู้จักพิจารณาพิเคราะห์ในการเลือกใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ และ 17) ความสามารถในการเป็นผู้นำในสังคม นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ยังต้องเป็นผู้นำในการร่วมการปฏิบัติงานกับชุมชน และสังคมด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 68 - 71) ได้แบ่งเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารและจัดการศึกษา มี 10 เกณฑ์มาตรฐาน ได้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 1 ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำและสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายใน โรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงาน ของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อ แม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ และเอกชน

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องทั้งด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้ และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งใน โรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอน และกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ และเทคโนโลยี

## ที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากร ในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และ ทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้า และ ความเปลี่ยนแปลงของโลกและเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความ ยึดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ อาทิ การแสดง ความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริม การประเมินผลภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมิน ภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็น กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการ วิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ใน โรงเรียนของครู และทีมงานรวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบโดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความ เข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทัน ต่อความเจริญ

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2549 : 41 – 43) กล่าวว่าตัวชี้วัดที่ทำให้ผู้นำควรจะต้องมีเพื่อให้ องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ต้องมีพลังในการขับเคลื่อน ทีมงาน คือ เป็นคนที่มีพลังและ ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ไม่กลัวการเข้าแข่งขันกับบรรดาคู่แข่ง ชอบความท้าทาย มีความกระตือรือร้นสูงกว่าบรรดาผู้ตามอย่างเห็นได้ชัด 2) ต้องสร้างแรงจูงใจผู้อื่นได้ 3) ต้องซื่อสัตย์ และทุ่มเทอย่างจริงจัง 4) ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ต้องมีความสามารถเป็นที่ ยอมรับ และ 6) ต้องรู้ธุรกิจ แนวคิดของนักการศึกษา



ธีระ รุญเจริญ (2553 : 144) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยยึดประเด็นตามการแบ่งคุณลักษณะผู้บริหารตาม มาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวโดยสรุปว่า

### 1. การบริหารงานวิชาการ

- 1.1 มีความรู้และเป็นผู้บังคับด้านวิชาการ
- 1.2 มีความรู้มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- 1.3 สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที่วงที่
- 1.4 มีวิสัยทัศน์
- 1.5 มีความคิดสร้างสรรค์
- 1.6 ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 1.7 รอบรู้ทางด้านการศึกษา
- 1.8 ความรับผิดชอบ
- 1.9 แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- 1.10 รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- 1.11 ใช้นวัตกรรมการบริหารงานอย่างเป็นระบบ
- 1.12 คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

### 2. การบริหารงานงบประมาณ

- 2.1 เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
- 2.2 มีความรู้ระบบงบประมาณ
- 2.3 เข้าใจระเบียบการคลัง พัสดุ การเงิน
- 2.4 มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 2.5 มีความละเอียด รอบคอบ
- 2.6 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 2.7 หมั่นตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
- 2.8 รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

### 3. การบริหารงานบุคลากร

- 3.1 มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร
- 3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี

- 3.3 มีมนุษยสัมพันธ์
- 3.4 มีอารมณ์ขัน
- 3.5 เป็นนักประชาธิปไตย
- 3.6 ประนีประนอม
- 3.7 อคทน อคถัน
- 3.8 เป็นนักพูดที่ดี
- 3.9 มีความสามารถในการประสานงาน
- 3.10 มีความสามารถในการจูงใจคนให้ร่วมทำงาน
- 3.11 กล้าตัดสินใจ
- 3.12 มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร
4. การบริหารงานทั่วไป
  - 4.1 เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
  - 4.2 เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
  - 4.3 มีความรู้ และบริหารงาน โดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
  - 4.4 เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
  - 4.5 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ
  - 4.6 มีความคล่องแคล่ว ว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ
  - 4.7 มีความรับผิดชอบต่องานสูง
  - 4.8 กำกับ ติดตาม และประเมินผล

จรัส อิติวิทยากรณ์ (2554 : 64 – 75) กล่าวโดยสรุปว่า ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี และลักษณะของผู้นำคุณภาพ คือการเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ในคัมภีร์ไบเบิลกล่าวว่า “Without vision the people perished” โดยให้ความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่า “ถ้าผู้นำขาดวิสัยทัศน์ ประชาชนก็สาบสูญ” ซึ่งนับว่าวิสัยทัศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานเป็นอย่างดี ต้องรู้จักสะสมความเชี่ยวชาญหมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมองการณ์ไกล สามารถวางแผนระยะยาว (Long term planning) สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด เปลี่ยนวิกฤตสู่โอกาสได้อย่าง

เหมาะสม และที่สำคัญ สามารถด้านทวนวิกฤตการณ์ที่เข้ามากระทบได้อย่างมั่นคง ผู้นำวิสัยทัศน์จึงต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรอื่นเพื่อให้เกิดการยอมรับ

2. ผู้นำสามารถกำหนดเป้าหมายร่วมกับบุคลากรได้อย่างชัดเจน

3. ผู้นำร่วมกับบุคลากรกำหนดพันธกิจร่วมกันเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน

4. ผู้นำร่วมกับบุคลากร กำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถแก้ปัญหาให้ตรงประเด็น

วิลเลียม (William. 1998 : 21) ได้สังเคราะห์ความรู้และทักษะของผู้บริหารการศึกษา ควรประกอบด้วยความรู้และทักษะ 7 ด้าน คือ 1) ความรู้และทักษะในหน้าที่ คือ การวางแผน การอำนวยความสะดวก การกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงาน การประสานงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน และการประเมินผล 2) ความรู้และทักษะในการบริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การดำเนินการ การกระจายอำนาจ การแนะนำชี้แจง การจูงใจ การมีความหวังใจ และการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสารด้วยวาจา ด้วยลายเขียน การวิจัย การวัดและประเมินผล การประยุกต์นโยบายและกฎหมาย การสร้างความสัมพันธ์กับสาธารณะและการใช้เทคโนโลยี 3) ความรู้และทักษะด้านจริยธรรม ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม รักษาสัญญา มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความยุติธรรม ห่วงใยบุคคลอื่น ๆ เคารพนับถือบุคคลอื่น เคารพกฎหมาย มีความดีเด่นในงานในอาชีพ และการมีความรับผิดชอบ 4) ความรู้และทักษะในการจัดโครงสร้างขององค์กร 5) ความรู้และทักษะในการอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย การอำนวยความสะดวกด้านงบประมาณ ด้านหลักสูตร ด้านการสอน การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวกด้านธุรกิจ การอำนวยความสะดวกด้านอาคารสถานที่ ต้นไม้ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การอำนวยความสะดวกรายบุคคล 6) ความรู้และทักษะด้านบริบทของโรงเรียน ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับชุมชน ความรู้เกี่ยวกับระบบภาษีอากร ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสนใจพิเศษ และความรอบรู้เกี่ยวกับสังคมหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และ 7) ความรู้และทักษะประเด็นอื่น ๆ เช่นความปลอดภัย ความรู้เกี่ยวกับเรื่องสหวัฒนธรรม เรื่องเทคโนโลยี การศึกษาทางไกล มาตรฐานการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับศักยภาพของสังคม โครงสร้าง หลักสูตร สภาพแวดล้อม เป็นต้น

เซฟาท (Seyfarth. 1999 : 195) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ต้องแสดงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในการจัดโครงสร้างขององค์กรเป็น เช่น ผู้นำทางวัฒนธรรมที่จะต้อง

สำรวจให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน ผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นผู้นำด้าน  
 หลักสูตรในการประเมินผลนักเรียน เป็นผู้บริหารจัดการที่จะต้องให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ  
 ข้อบังคับของโรงเรียน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### คุณลักษณะด้านวิชาการ

##### ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ฉันทนา จันท์บรรจง. (2542 : 166) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารด้านวิชาการว่า  
 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งคน  
 รับผิดชอบ สามารถรวบรวมความคิดของผู้ร่วมงานมาสรุป และสามารถแนะนำผู้ร่วมงานทำงานได้  
 อย่างกระตือรือร้น ร่วมมือ และมีความรู้ดีกว่าทุกคนสำคัญต่องาน

วินิจ เกตุขำ (2543 : 1) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้าน  
 วิชาการว่า หมายถึง การมีความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนในโรงเรียนหรือสถานศึกษาเพื่อให้  
 การเรียนการสอนเกิดผลดีมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง  
 การปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนขั้นพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย  
 เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตาม  
 จุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

ไลท์วูด และคณะ (Leithwood. et al, 1999 : 8) ได้ให้คำนิยามของความเป็นผู้นำทาง  
 วิชาการว่าเป็นการมุ่งให้ความสนใจอย่างมากของผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมของครู ในขณะที่ครูมี  
 ส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเติบโตของผู้เรียนโดยตรง

เซาท์เวิร์ท (Southworth. 2002 : 79) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการคือการเป็นห่วง  
 กังวลอย่างมากกับการสอนและการเรียนรู้ ซึ่ง หมายรวมถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาชีพครูและการ  
 เติบโตและการเรียนรู้ของผู้เรียน

คันทันแฮม และคอร์เดโร (Cunningham & Cordeiro. 2003 : 126) กล่าวว่าผู้บริหาร  
 ที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ เทคนิคการสอน  
 ที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และยังต้องใช้เวลาในการทำหน้าที่ด้านการเรียน  
 การสอนหลัก ๆ ให้บรรลุผลซึ่งหมายถึง การกำกับ ควบคุม ความก้าวหน้าของนักเรียน มีการใช้  
 เวลาในการสังเกตการณ์ในห้องเรียน มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ร่วมงาน จัดหาทรัพยากรสำหรับครู  
 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาทีม การนิเทศการสอน

การประเมินผลนักเรียน ครู และ โปรแกรมการทดลองและการวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สรุป คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการเรียนการสอน สามารถให้คำแนะนำ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถทำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามจุดมุ่งหมาย และ โครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ความสำคัญของด้านวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 34) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติภารกิจ ในการเป็นผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การวิจัยสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่นักคิด ครอบครัวยุคใหม่ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

#### แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารมักทำหน้าที่ผู้บริหารมากเกินไป แต่ทำหน้าที่ ผู้นำน้อยเกินไป เมื่อบริหารมากขึ้นแต่ผู้นำน้อยไป จึงทำให้สถานศึกษาเป็นระบบราชการมากยิ่งขึ้น เป็นสาเหตุให้การดำเนินการบริหารในปัจจุบันมีความล่าช้า ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความรู้ ต้องศึกษา และทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนให้ดี ดังนั้นผู้นำจะต้องใช้ศิลปะในการ บริหารงานมากขึ้นกว่าใช้ศาสตร์ในการบริหาร

### บทบาทของผู้นำทางการศึกษา

ผู้บริหารการศึกษาต้องมีบทบาทในการบริหารงานในแต่ละด้านของสถานศึกษา สำหรับความหมายของคำว่า บทบาท (Role) มีนักวิชาการนักการศึกษาและราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556 : 648-649) ได้ให้ความหมายของคำว่า บทบาท ไว้ว่า บทบาท หมายถึง การทำท่าตามบท การรำตามบท โดยปริยาย หมายความว่า การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2538 : 35) ได้สรุปความหมายของคำว่า บทบาท และหน้าที่ ดังนี้ บทบาท (Role) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลควรทำ หรือเป็นความคาดหวังที่มีต่อบุคคลว่า จะต้องแสดงพฤติกรรมอย่างใดบ้าง ให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่

หน้าที่ (Task) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลต้องทำตามที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่เป็นเสมือนการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งบุคคลแต่ละคนต้องปฏิบัติตาม ตำแหน่ง หรือสถานภาพของแต่ละคน

สุพล วงสินธ์ (2545 : 16) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
2. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM)
3. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษา
6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีมและส่งเสริมครูให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง
7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ในทางสร้างสรรค์
8. เป็นผู้นำในการบริหารคน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกันเพื่อบูรณาการคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 64 - 72) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายของบทบาท 12 ประการ คือ 1) การพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ 1.1) ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 1.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสภาพสถานศึกษา 1.3) จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 1.4) นำหลักสูตรไปใช้ 1.5) นิเทศติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร และ 1.6) ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ 2.1) ส่งเสริมให้ครูทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2.2) ส่งเสริมให้ครูจัดเนื้อหาการเรียนรู้ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน 2.3) จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ และ 2.4) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ได้แก่ 3.1) กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล 3.2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลประเมินผล 3.3) ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลประเมินผล โดยเน้นสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน 3.4) จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น และ 3.5) พัฒนาเครื่องมือวัดผล ประเมินผล ให้ได้มาตรฐาน 4) การวิจัยเพื่อคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 4.1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษาในโรงเรียน 4.2) ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 4.3) ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและเผยแพร่ผลงานกับสถานศึกษาและชุมชน 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา ได้แก่ 5.1) ศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ 5.2) ส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อ พัฒนาสื่อ และ นวัตกรรมการเรียนการสอน 5.3) จัดหาสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน 5.4) ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนา และการใช้สื่อ และ 5.5) ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ 6.1) สำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งภายในโรงเรียนและในชุมชน 6.2) จัดทำเอกสาร เผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาและชุมชน 6.3) จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้และ ประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน ในการจัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน และ

6.4) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกัน 7) การนิเทศการศึกษา ได้แก่

7.1) จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา 7.2) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย 7.3) ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศในสถานศึกษา 7.4) ติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา และ 7.5) แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับสถานศึกษาอื่น ๆ

8) การแนะแนวการศึกษา ได้แก่ 8.1) จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงระบบดูแลนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน 8.2) ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยขอความร่วมมือจากครูทุกคน 8.3) ติดตามประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการแนะแนวในสถานศึกษา และ 8.4) ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์กับสถานศึกษาอื่น ๆ และเครือข่ายในเขตพื้นที่การศึกษา

9) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ได้แก่ 9.1) จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 9.2) กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของกระทรวง 9.3) วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา 9.4) ดำเนินการพัฒนางานตามแผน และติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุง 9.5) ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน 9.6) ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อประเมินคุณภาพของสถานศึกษา และ 9.7) ประสานงานกับสำนักรับรองมาตรฐานการศึกษา 10) การส่งเสริมวิชาการแก่ชุมชน ได้แก่ 10.1) ศึกษาสำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน 10.2) จัดให้ความรู้ สร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน 10.3) ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ และ 10.4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ได้แก่ 11.1) ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐและชุมชน และ 11.2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ได้แก่ 12.1) สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของชุมชน 12.2) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ และพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ใน



การจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวและชุมชน และ 12.3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวและชุมชน

2. การบริหารงานงบประมาณ มีขอบข่ายของบทบาท 7 ประการ คือ 1) การจัดทำและเสนอของงบประมาณ ได้แก่ 1.1) วิเคราะห์ทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา 1.2) ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการสาธารณะทุกระดับ 1.3) ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาการศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา 1.4) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา 1.5) จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา 1.6) เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้เขตพื้นที่การศึกษา และสาธารณชนทราบ 1.7) จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน โครงการเมื่อเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งงบประมาณ 1.8) จัดทำกรอบงบประมาณระยะกลาง 1.9) จัดทำคำขอรับงบประมาณและกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง และ 1.10) จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิตที่จะต้องทำกับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ 2.1) ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา 2.2) ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ 2.3) ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับ 2.4) จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2.5) จัดทำร่างข้อตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษาและกำหนดผู้รับผิดชอบ 2.6) นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2.7) จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส 2.8) เสนอแผนการใช้งบประมาณผ่านเขตพื้นที่การศึกษาไปยังคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2.9) เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน ได้แก่ 3.1) จัดทำแผนการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ 3.2) จัดทำแผนการตรวจสอบติดตามการดำเนินงาน 3.3) จัดทำแผนกำกับ ตรวจสอบ ป้องกันความเสี่ยงสำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง 3.4) จัดทำสรุปการตรวจสอบ ติดตามและนิเทศ พร้อมทั้งเสนอข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่สำเร็จ 3.5) รายงานผลการดำเนินงานตรวจสอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา 3.6) กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ และตัวชี้วัดของสถานศึกษา 3.7) สร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินผล 3.8) ประเมิน

ผลกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และ 3.9) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ  
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษา 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา  
 ได้แก่ 4.1) ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา  
 ทราบ รายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน 4.2) วางระบบการใช้ทรัพยากร  
 อย่างมีประสิทธิภาพ 4.3) สนับสนุนให้บุคลากรและสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรในชุมชน  
 4.4) ศึกษา วิเคราะห์ กิจกรรม ภารกิจ งาน โครงการ ที่ต้องใช้เงินเพิ่มเติม 4.5) สำนวณนักเรียนที่มี  
 ความต้องการ ได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษา 4.6) ศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากรบุคคล  
 หน่วยงาน องค์กร ในท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา 4.7) จัดทำแผนระดม  
 ทรัพยากรจากชุมชน และ 4.8) เสนอแผนการระดมทรัพยากรจากชุมชนต่อคณะกรรมการ  
 สถานศึกษา 5) การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่ง  
 เงิน การโอนเงิน การกันเงินเบิกเหลือปี เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด  
 6) การบริหารบัญชี ได้แก่ 6.1) ตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณ 6.2) บันทึกบัญชีคงค้าง บัญชี  
 ประจำวัน 6.3) สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวัน 6.4) ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ และ  
 6.4) ปิดบัญชี ตรวจสอบ และแก้ไขข้อผิดพลาด และ 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่  
 7.1) ตั้งคณะกรรมการสำรวจพัสดุและสินทรัพย์ 7.2) จำหน่าย บริจาค หรือขายทอดตลาดกรณี  
 หมดสภาพ 7.3) จัดทำระบบข้อมูลทรัพย์สิน และ 7.4) จัดทำแผนระยะปานกลาง และจัดหาโดย  
 ประสานความร่วมมือจากชุมชน

3. การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายของบทบาท 5 ประการคือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง  
 และกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ 1.1) วิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการของสถานศึกษา  
 และ 1.2) จัดทำแผนอัตรากำลังและนำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบจากเขตพื้นที่  
 การศึกษา 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ได้แก่ 2.1) ดำเนินการสรรหาตามหลักวิธีการที่  
 กำหนด และ 2.2) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และ  
 วิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนดและวิธีการที่คณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่กำหนด 3) การ  
 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ 3.1) ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นใน  
 การพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3.2) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้  
 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง และ 3.3) ดำเนินการ ติดตาม ประเมินผลการ  
 พัฒนา 4) วินัยและการรักษาวินัย ได้แก่ 4.1) ดำเนินการส่งเสริมวินัยของบุคลากรทางการศึกษาและ  
 4.2) ดำเนินการลงโทษสำหรับผู้ทำผิดวินัย ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎคณะกรรมการ

ครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 5) การออกจากราชการ ได้แก่ ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. การบริหารงานทั่วไป มีขอบข่ายของบทบาท 17 ประการ คือ 1) การดำเนินงานธุรการ ได้แก่ 1.1) ศึกษา วิเคราะห์สภาพงานธุรการ และระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง 1.2) วางแผนออกแบบงานธุรการและจัดบุคลากรรับผิดชอบ 1.3) ดำเนินการตามระบบที่กำหนด โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดและคุ้มค่า และ 1.4) ติดตามประเมินผล และปรับปรุง 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ 2.1) รวบรวม ประมวล วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการประชุม 2.2) จัดทำรายงานการประชุม แจกมติที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และ 2.3) ประสานการดำเนินงานตามมติการประชุม 3) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ 3.1) สำรวจ จัดทำ ระบบเครือข่ายข้อมูล 3.2) จัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ 3.3) พัฒนาคู่มือที่รับผิดชอบ 3.4) นำเสนอ และเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการบริหารบริการและประชาสัมพันธ์ และ 3.5) ประเมิน ประสานงานกับเครือข่ายและปรับปรุง 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา ได้แก่ 4.1) จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือ 4.4) กำหนดแผน โครงการ หรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาและ 4.5) ให้ความร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5) การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร ได้แก่ 5.1) ศึกษาโครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงาน ปริมาณ คุณภาพ และสภาพของสถานศึกษา 5.2) วางแผนออกแบบการจัดระบบ โครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการภายในระบบการทำงานและการบริหารงาน 5.3) นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ 5.4) ประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการและชุมชนรับทราบ 5.5) ดำเนินการบริหารจัดการตามโครงสร้างที่กำหนด และ 5.6) ติดตาม ประเมินผล และ ปรับปรุง 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ 6.1) สำรวจข้อมูลทางด้านการศึกษา 6.2) วางแผน กำหนดนโยบาย และแนวทาง การนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อการศึกษา 6.3) ระดมหาทรัพยากร เทคโนโลยีมาสนับสนุนการจัดการศึกษา 6.4) สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา และ 6.5) ติดตามประเมินผลการใช้ 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ได้แก่ 7.1) สำรวจปัญหาความต้องการจำเป็นด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป 7.2) จัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป 7.3) จัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน

7.4) ติดตาม ประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านต่าง ๆ และ 7.5) นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข 8) การดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 8.2) บำรุง ดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม ของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย และเหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ 8.3) ติดตาม ตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และ 8.4) สรุป ประเมินผล และ รายงาน 9) จัดทำสำมะโนผู้เรียน ได้แก่ 9.1) ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่น ในการสำรวจ ข้อมูล จำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษา 9.2) จัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการ ทางการศึกษา 9.3) จัดทำข้อมูลสารสนเทศจากสำมะโนผู้เรียน และ 9.4) เสนอข้อมูลสารสนเทศ จากสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ 10) การรับนักเรียน ได้แก่ 10.1) ให้สถานศึกษา ดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการการศึกษาร่วมกัน และเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ 10.2) กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา 10.3) ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด 10.4) ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน และ 10.5) ประเมินผลและรายงาน ผลการรับเด็กเข้าเรียน ให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ 11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการ การศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย ได้แก่ 11.1) สำรวจความต้องการในการเข้ารับ บริการการศึกษาทุกรูปแบบ 11.2) กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนา การศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัยตามความต้องการของผู้เรียน 11.3) ดำเนินการ จัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้ง 3 รูปแบบ ตามความเหมาะสมกับศักยภาพของ สถานศึกษา 11.4) ประสาน เชื่อมโยงประสานความร่วมมือกับชุมชน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุน และ 11.5) ติดตามประเมินผลการส่งเสริมและการประสานงานการจัดการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 12) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ได้แก่ 12.1) วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษา โดยสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน 12.2) ดำเนินการจัดกิจกรรม นักเรียนและสนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย ตาม ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน 12.3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึก ปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 12.4) สรุปและ ประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข 13) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ได้แก่ 13.1) ศึกษาความ ต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลงานของสถานศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับ

ข่าวสารข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน 13.2) วางแผนประชาสัมพันธ์ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน 13.3) จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์ 13.4) พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบ และ 13.5) สรุปและประเมินเพื่อปรับปรุงแก้ไข 14) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ได้แก่ 14.1) กำหนดแนวทางการส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคลและชุมชน และ 14.2) ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษา ร่วมกับชุมชน 15) การจัดระบบควบคุมภายใน ได้แก่ 15.1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตาม โครงสร้างและภารกิจสถานศึกษา 15.2) วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงาน กำหนดปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง 15.3) กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของ สถานศึกษา 15.4) วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายใน 15.5) ให้นำบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำ มาตรการไปใช้ในการควบคุมดำเนินงานตามภารกิจ 15.6) ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์ มาตรการ และวิธีการที่สำนักงานตรวจการกำหนด 15.7) ประเมินผลการควบคุมภายในตาม มาตรการที่กำหนด และ 15.8) รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน 16) งานบริการสาธารณะ ได้แก่ 16.1) จัดให้มีระบบบริการสาธารณะ 16.2) จัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา เพื่อให้ บริการแก่สาธารณะ 16.3) ให้บริการข้อมูลข่าวสารและบริการอื่น ๆ แก่สาธารณชนตามความ เหมาะสม 16.4) พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณชนให้มีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจ 16.5) ประเมินความพึงพอใจ และ 16.6) นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข 17) งานที่ไม่ได้ระบุ ในงานอื่น ๆ ได้แก่ 17.1) จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบตามความเหมาะสมและศักยภาพของ ผู้ปฏิบัติงาน 17.2) ให้ผู้รับผิดชอบวางแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินการให้เสร็จสิ้นตามภารกิจที่ ได้รับมอบหมาย 17.3) กำกับติดตามการดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย และ 17.4) ประเมินผล การปฏิบัติงานผู้ที่ได้รับมอบหมาย

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547 : 169) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ดังนี้ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคลากร 3) งาน ด้านงบประมาณ และ 4) งานบริหารทั่วไป ซึ่งประกอบไปด้วย 4.1) งานกิจการนักเรียน 4.2) งาน ความสัมพันธ์กับชุมชน 4.3) งานธุรการ 4.4) งานอาคารสถานที่ ทั้ง 4 ด้านนี้งานวิชาการถือว่าเป็น งานหลัก ส่วนงานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ถือว่าเป็นงานสนับสนุน นอกจากงานประจำ 4 ประการดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีบทบาทหน้าที่อื่น ๆ ดังนี้ 1) บทบาทในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) บทบาทเกี่ยวกับกรรมการสถานศึกษา 3) บทบาทใน

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และ 4) บทบาทในฐานะผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งในแต่ละงานดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภารกิจ ดังต่อไปนี้

1. บทบาทในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษา พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการข้าราชการ และมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ 1.1) บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎระเบียบและนโยบาย 1.2) ประสานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 1.3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการทั่วไป 1.4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา 1.5) การอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษา และ 1.6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยราชการที่เหนือกว่า

2. บทบาทเกี่ยวกับกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ 2.1) ทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาโดยตำแหน่ง 2.2) งานปฐมนิเทศกรรมการสถานศึกษา 2.3) ดำเนินการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา 2.4) กรณีกรรมการสถานศึกษาว่างลงตามระเบียบ ต้องมีการคัดเลือกกรรมการทดแทน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการสรรหาภายในระยะเวลาที่ระเบียบกำหนด และ 2.5) ประสานกับคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อดำเนินกิจกรรมตามภาระหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน เพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา จึงควรมีบทบาท ดังนี้ 3.1) เป็นผู้นำในการริเริ่มสิ่งใหม่ เช่น จัดให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน เป็นศูนย์วัฒนธรรมของชุมชน 3.2) มีความตั้งใจและบริสุทธิ์ใจที่จะร่วมกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา 3.3) สถานศึกษาต้องมีนโยบายให้เป็นศูนย์กลางในการบริหารทางวิชาการและบริการสังคมแก่ชุมชน 3.4) จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนในบางโอกาสที่เหมาะสม และ 3.5) การประเมินผลการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน ต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบตามสภาพชุมชน

4. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาผู้นี้จำเป็นต้องทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนไม่เช่นนั้นจะเป็นคนล้าหลัง และอาจนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ในที่สุด

อุทัย เดชदानนท์ (2550 : 36 - 44) กล่าวโดยสรุปว่า บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหาร โรงเรียนควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตลอดจนการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ให้คำปรึกษาแนะนำและสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่ายกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหาร โรงเรียนมีการบริหารงานอย่างมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู บุคลากรภายในโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อ แม่ ผู้ปกครอง และชุมชน
3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ การจัดทำสื่อต่าง ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีการแสวงหาความรู้
4. ประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหาร โรงเรียนมีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งใน โรงเรียนและนอก โรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ บุคคล ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้ และประสบการณ์ที่โรงเรียนต้องการ ให้มาช่วยพัฒนา โรงเรียนด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ
5. การส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากร ผู้บริหาร โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้มีทัศนคติเชิงบวกกับผู้ร่วมงานมีความยึดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในทีมงานและสร้างจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงานและการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล ผู้บริหาร โรงเรียนจำเป็นต้องมีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานเป็นระบบครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหาร โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหาร โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับงานเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจ ซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ

แคมเบลล์ และคณะ (Campbell et al. 1978 : 116 - 149) กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ด้าน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนทำแผนงานและ โครงการกิจกรรมที่จะร่วมมือกับชุมชน ให้บริการชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข่าวสาร ด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านส่งเสริมอาชีพ ด้านนันทนาการ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ รวมทั้งการเป็นผู้นำและให้การร่วมมือในการพัฒนาชุมชน เพื่อจะต้องดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชนและให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น

2. งานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อให้มีการรวบรวมและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ มีการทำแผนงานของการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสม มีการพัฒนาการเรียนการสอนคือส่งเสริมการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ จัดบรรยากาศในด้านการเรียนการสอน จัดสอนซ่อมเสริม จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน จัดวิธีพัฒนาครูด้านวิชาการ ให้มีคุณภาพและมีการประเมินผลการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

3. งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่าง ๆ คือการบริหารกิจการนักเรียนและจัดรูปองค์กรของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียนและการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน



4. การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรได้ให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับงานด้านนี้เป็นอย่างมาก เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับ การบริหารงานบุคคล ดังนั้นผู้นำจึงควรพิจารณาการบริหารงานบุคคลดังต่อไปนี้ คือ นโยบายของ การบริหารงานบุคคล การมอบหมายงานให้บุคลากรทำ การนิเทศงานและการประเมินผล ประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและการบริการนักเรียนจำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารควรจะสนใจเกี่ยวกับงานด้าน อาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อช่วยในการเรียน การสอน

6. การเงิน และงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจในด้านนี้ซึ่งได้แก่การทำงานงบประมาณ การใช้จ่ายตาม แบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ และงานประชาสัมพันธ์

กอร์ดัน (Gorton. 1983 : 71) ได้กำหนดบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดการ ได้แก่ การคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ จัดหาจัดทำเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็น มนุษย์และที่มีใช้มนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อเป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวินัยและ รักหาวินัย นับว่าเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาในสายตาของผู้ปกครองและ นักเรียน 4) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีมนุษยสัมพันธ์ จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมใน โรงเรียน ได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และสภาพในโรงเรียนจะเต็มไปด้วยการ อยู่ร่วมกันอย่างมนุษย์ 5) ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร สถานศึกษาสมัยใหม่ต้องมีลักษณะเป็นผู้นำให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลง แผนงานหรือกำหนดเกี่ยวกับการศึกษาของโรงเรียน เพื่อสนองความต้องการของ ผู้เรียนมากที่สุด และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นคนกลางที่จะขจัดหรือประสานในเรื่อง ขัดแย้งต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล้าเผชิญปัญหาขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้บริหารจะต้องยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง การแสดง บทบาทหน้าที่ของผู้นำ เป็นการแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเป็นที่คาดหวังของผู้ตาม และ เป็นที่ความต้องการของกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัฒนธรรมที่ปฏิบัติอยู่ในสังคมนั้น ๆ

คราจิวิตสกี มาร์ติน และวอลเดน (Krajewski, Martin & Walden, 1983 : 60) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามี 10 ประการ ดังนี้

1. จัดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานให้เพียงพอกับภารกิจของสถานศึกษา
  2. เป็นผู้นำพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาปรับปรุงครูให้เป็นครูมืออาชีพ
  3. เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร โดยมีการประเมินหลักสูตร ปรับปรุงเนื้อหา ปรับปรุงสื่อ ปรับปรุงตารางการสอนของครู ปรับปรุงวิธีการสอนและกิจกรรม
  4. จัดบริการแนะแนวและการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน
  5. จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนเพื่อให้ความสามารถด้านสังคม การทำงาน และการเป็นผู้นำ
  6. มีการประเมินครู อาจารย์เป็นระยะ
  7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
  8. บริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมด้วยการจัดขอ จัดหาและใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีผลต่อคุณภาพการศึกษา
  10. จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์และปัจจัยอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
- เนซีวิช (Knezevich, 1984 : 16 - 18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาไว้ประกอบด้วย 17 บทบาท คือ

1. บทบาทการเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBS) และการบริหารงานโดยชี้วัตถุประสงค์และผลงาน (Management by objective / results : MBO/R)
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader – catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรมีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) บทบาทนี้ต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างองค์กรขึ้นใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้วิธีนิเทศที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดีจึงจะสามารถประสานนำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง โกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้ (Instruction manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนารของมนุษย์เข้าใจทฤษฎีการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริการวัสดุ ครุภัณฑ์ก่อสร้าง การบำรุงรักษาตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relator) จะต้องมีความสามารถในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) บทบาทที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

গুলิก (Gulick, 1987 : 13) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามี 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการคาดคะเนสิ่งที่จะต้องกระทำและวิธีการที่จะทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้สำหรับกิจกรรมนั้น ๆ

2. การจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างแห่งอำนาจเป็นทางการ ซึ่งมีการแบ่งงานย่อย ๆ ลดหลั่นลงไปเพื่อให้มีการประสานกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แก่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรที่สรรหาได้ และการรักษาคนไว้ให้จนเกษียณอายุ และใช้บุคคลเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. การปกครองบังคับบัญชา หรือการอำนวยการ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและภาวะผู้นำในองค์กรนั้น ๆ

5. การประสานงาน เป็นบทบาทที่จะต้องประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ของงานในองค์การ

6. การรายงาน คือ การรายงานให้ผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป รวมทั้งตัวผู้บริหารเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง ได้ทราบข้อมูลข่าวสาร โดยอาศัยการบันทึกต่าง ๆ การวิจัยและการตรวจงานด้วย

7. การงบประมาณเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนการเงิน การใช้จ่ายและควบคุมการใช้เงิน  
สรุป ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานหลัก ๆ ของ

สถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องมีการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับบุคลากร เป็นที่พึ่งของของบุคลากรได้

### ประวัติความเป็นมาโรงเรียนสุจริต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้เปิดเผยถึงโครงการ “โรงเรียนสุจริต” (Upright School) ซึ่งเป็นโครงการที่มีการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นถึงความสำคัญของการคิดอย่างมีเหตุผล คุณค่าความดี การรู้ผิดชอบชั่วดี การภูมิใจในการทำความดีและรังเกียจการโกง รวมถึงการเติบโตไปเป็นคนเก่งที่ไม่โกง การเรียนการสอน แบบดังกล่าว เริ่มขึ้นจากการฝึกสอนเด็กในเรื่องง่ายๆ อย่างเช่น การเคารพกฎกติกาสังคมพื้นฐาน อย่างการรู้จักต่อแถว ไม่พูดปด เพื่อให้เมื่อเด็กเติบโตไปจะได้สามารถเคารพกฎของสังคมที่ใหญ่ขึ้นได้ โดยมีโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการกว่า 225 แห่ง สพฐ. ได้ตั้งความหวังไว้ว่า เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 นั้น เด็กไทยจะมีทั้งความเป็นไทย และมีความกล้าหาญทางจริยธรรมควบคู่กันไป ดังนั้น นอกจากการจัดการกิจกรรมฝึกรบมารจริยธรรมให้เด็กๆ แล้ว โรงเรียนต่าง ๆ ที่เข้าร่วมในโครงการ “โรงเรียนสุจริต” ก็ยังได้ร่วมปฏิญญาตน ดังนี้: เราจะร่วมมือกันป้องกันและต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ เราจะปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตระหว่างโรงเรียนและชุมชนให้เป็น รูปธรรมและมีความยั่งยืน และ เราจะสร้างเครือข่ายความซื่อสัตย์สุจริตระหว่าง โรงเรียน และชุมชน ให้เป็นรูปธรรม และมีความยั่งยืน สพฐ. ยังมีความคาดหวังอีกว่าเครือข่ายดังกล่าวจะไม่หยุดอยู่เพียงในโรงเรียน แต่จะต้องสะท้อนไปสู่พ่อแม่ผู้ปกครอง ให้รับรู้และร่วมดำเนินกิจกรรมด้วย ควบคู่กันไปกับการแก้ปัญหาสังคมไทยปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการเอารัดเอาเปรียบ การทุจริต (Corruption) และความอยุติธรรมต่าง ๆ สพฐ. กล่าวว่า รัฐบาล ได้พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดตั้งองค์กรอิสระในการดำเนินงาน พัฒนาระบบการตรวจสอบที่เข้มงวดรัดกุม ไปจนถึงสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันในทุกภาคส่วนของสังคม อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหา “เชิงรับ” หรือการแก้ปัญหาที่ “ปลายเหตุ” แบบนี้ ไม่สามารถทำให้ปัญหาหมดไปอย่างถาวร เนื่องจากมีภาระค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ดังนั้นจึงเกิดมีการเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา “เชิงรุก” หรือการแก้ปัญหาที่ “ต้นเหตุ” ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของโครงการ “โรงเรียนสุจริต” ขึ้น สพฐ. จะใช้วิธีเน้นความสำคัญของการให้เยาวชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับกฎหมาย ขันตอนของ

กระบวนการยุติธรรม สิทธิหน้าที่ที่พึงกระทำต่อสังคม และให้เยาวชนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวันได้ ซึ่ง จะเป็นการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมและทัศนคติที่ถูกต้อง รวมทั้งส่งเสริม การมีส่วนร่วมของคนในสังคม อย่างเป็นทางการ โดยเริ่มจากจุดเริ่มต้นเล็กๆ อย่างกลุ่มเด็กและ เยาวชน แล้วจึงค่อยๆ ขยายเข้าสู่สังคมในวงกว้างในที่สุด ทั้งนี้ได้มีการจัดทำโครงการวิจัยเพื่อหา รูปแบบที่เหมาะสม ในการพัฒนาสถานศึกษาที่ส่งเสริมการป้องกันการทุจริต และปลูกจิตสำนึกให้ นักเรียน โดยรูปแบบที่โครงการสนใจ คือ รูปแบบการบริหารสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ การนิเทศและ การมีส่วนร่วมของชุมชนที่ส่งเสริมการป้องกันการทุจริตปลูกจิตสำนึกให้ผู้เรียน โครงการ “โรงเรียนสุจริต” มีการถือหลักคือการสนับสนุนและส่งเสริมให้โรงเรียนในโครงการ ได้ดำเนินงานที่เป็นการป้องกันการทุจริต ผ่านการปลูกจิตสำนึกให้กับนักเรียนตั้งแต่ระดับปฐมวัย ไปจนถึงระดับมัธยมศึกษา และเมื่อมีการดำเนินงานแล้ว ก็จะได้้นำผลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานของ “โรงเรียนสุจริต” ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) อันเป็นที่มาของโครงการ “โรงเรียนสุจริต” นั้น เป็นหลัก แนวคิดแห่งความสอดคล้องกันของการกระทำ ค่านิยม วิธีการ มาตรการ หลักการ ความคาดหวัง และผลลัพธ์ หากว่ากันตามหลักจริยศาสตร์แล้ว คำว่า “Integrity” หมายถึง ความซื่อสัตย์และซื่อตรง หรือความเที่ยงตรงในการกระทำ “Integrity” อาจถูกมองเป็นสิ่งตรงกันข้ามกับการเสแสร้ง หลอกลวงก็ได้ (Hypocrisy) กล่าวคือ ความซื่อสัตย์สุจริตนั้น ถือเอาความเสมอต้นเสมอปลายภายใน (จิตใจ) เป็นคุณค่าอย่างหนึ่ง และยังมีข้อเสนออีกว่า บุคคลใดมีค่านิยมที่ขัดแย้งกันในใจ บุคคลนั้น ควรอธิบาย [หรือเข้าใจ] ที่มาของความเหลื่อมล้ำดังกล่าว มิฉะนั้น ก็ควรเปลี่ยนความเชื่อเสียใหม่

คำว่า “Integrity” มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Integer” ที่แปลว่าเป็นหนึ่งเดียวกันหรือ สมบูรณ์แบบ คนเราอาจตัดสินว่าคนอื่น “มีความซื่อสัตย์สุจริต” หรือไม่ จากระดับของการที่คน เหล่านั้นปฏิบัติตนไปตามค่านิยม ความเชื่อ และหลักการที่เขาอ้างว่าเขายึดถือเป็นหนึ่งเดียว [หรือสมบูรณ์แบบ] นั่นเอง เมื่อมองลึกลงไปในแง่ของความซื่อสัตย์สุจริตแล้ว เราจะ สามารถกล่าว ได้ว่า คนๆ หนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริต ก็ต่อเมื่อทุกสิ่งที่คน ๆ นั้นทำหรือเชื่อมั่น ประกอบด้วยการ กระทำ วิธีการ มาตรการ และหลักการ ที่ล้วนมาจากแก่นเพียงแก่นเดียวของคุณค่าจริยธรรมที่งดงาม ทั้งหลาย ส่วนในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่นั้น ความซื่อสัตย์สุจริต จะทำหน้าที่เป็นเสมือน ความมุ่งมั่นที่จะปรับระบบคุณค่าและค่านิยม เพื่อพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความเสมอต้นเสมอปลาย ในแง่ของการตีความตามความคิดเห็นส่วนบุคคล บางครั้งคนใช้คำว่า “ความซื่อสัตย์สุจริต”

ก็คือเมื่อกล่าวถึงจริยธรรมอันสมบูรณ์เพียงอย่างเดียว ตามความเห็นของเขาเท่านั้น ดังนั้น คำว่า “ความซื่อสัตย์สุจริต” นี้ จึงไม่มีความหมายอันใดเลย สำหรับคนที่มีคำจำกัดความของลักษณะ “จริยธรรม” ที่แตกต่างกัน จนกระทั่งอาจกลายเป็นเพียงคำยืนยันที่คลุมเครือของความถูกต้อง หรือค่านิยมทางการเมือง เช่นเดียวกับการใช้คำคลุมเครืออย่าง “มีจริยธรรม” เมื่อพูดถึงเรื่อง ความซื่อสัตย์สุจริต

ในแง่ของกฎหมาย “ความซื่อสัตย์สุจริต” ถือเป็นรากฐานที่จำเป็น สำหรับทุกระบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของอำนาจสูงสุด และความเป็นกลางแห่งกฎหมาย ซึ่งระบบกฎหมายแบบดังกล่าวนี้ จะแตกต่างจากระบบการปกครองแบบเผด็จการ ซึ่งมักเป็นการปกครองที่ขาดความซื่อสัตย์สุจริต เพราะมักเชิดชูความต้องการส่วนบุคคลและความจำเป็นของแต่ละบุคคลเท่านั้น ไม่ใช่ของคนส่วนรวม

ระบบเผด็จการมักอาศัยการควบคุมอย่างเข้มงวดของการมีส่วนร่วมของสาธารณชนในกิจการของรัฐ และเสรีภาพในข้อมูลข่าวสาร ทว่า เมื่อใดก็ตามที่พฤติกรรมควบคุมเหล่านี้ ประกอบไปด้วยความไม่ซื่อสัตย์ การทุจริต หรือการหลอกลวง เมื่อนั้นก็แสดงถึงพฤติกรรมทาง กระบวนการกฎหมายที่ขาดจริยธรรม

### ปฏิญญาโรงเรียนสุจริต

1. เราจะร่วมมือกันป้องกันและต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ
2. เราจะปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตระหว่าง โรงเรียนและชุมชน
3. เราจะสร้างเครือข่ายความซื่อสัตย์สุจริตระหว่าง โรงเรียน และชุมชนให้เป็นรูปธรรม และมีความยั่งยืน

### คุณลักษณะอันพึงประสงค์

1. ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty and integrity) ความซื่อสัตย์สุจริต คือ การยึดมั่นในความสัตย์จริงและในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม มีความซื่อตรง และมีเจตนาที่บริสุทธิ์ ปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่น โดยชอบ ไม่คดโกง

การนำไปใช้ พுகความจริง ไม่ลักขโมย ทำตัวเป็นที่น่าเชื่อถือ ทำตามสัญญา ตรงไปตรงมา กล้าเปิดเผยความจริง รู้จักแยกแยะประโยชน์ส่วนตัวส่วนรวม

แนวคิด การดำเนินชีวิตในสังคมนั้น ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น ไม่ว่าจะซื่อสัตย์ต่อตนเองหรือผู้อื่น ดังนั้น การที่เราจะมีความซื่อสัตย์สุจริตนั้น เราจะต้องปลูกฝังและ

สร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริตอย่างถูกต้อง และให้เห็นโทษของการไม่ซื่อสัตย์สุจริตว่า จะส่งผลกระทบต่อตนเองและสังคมอย่างไรบ้าง

**2. การมีจิตสาธารณะ (Greater good)** การมีจิตสาธารณะคือการมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม มีความตระหนักรู้และคำนึงถึงสังคมส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่อตัวเองในการกระทำใด ๆ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบเสียหายต่อส่วนรวม และพร้อมที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อรักษา ผลประโยชน์ของส่วนรวม

การนำไปใช้ ร่วมดูแลสังคม รับผิดชอบส่วนรวม เสียสละเพื่อส่วนรวม เอื้อเฟื้อ เมตตา มีน้ำใจ ไม่เห็นแก่ตัว

แนวคิดการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในสังคมหนึ่งนั้น ต้องอาศัยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการที่สมาชิกในสังคมคิดและทำเพื่อส่วนรวม รู้จักการให้เพื่อ สังคมไม่เห็นแก่ประ โยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่ และพร้อมที่จะเสียสละหรือช่วยปกป้องผลประโยชน์ ของส่วนรวม

**3. ความเป็นธรรมทางสังคม (Fairness and justice)** ความเป็นธรรมทางสังคม คือ การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน และอย่างมีเหตุผล โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อเพศ เชื้อชาติ ชนชั้น สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

การนำไปใช้ นึกถึงใจเขาใจเรา ไม่เอาเปรียบผู้อื่น รับฟังผู้อื่น เคารพให้เกียรติผู้อื่น กตัญญูอย่างมีเหตุผล คำนึงถึงความยุติธรรมโดยตลอด

แนวคิด ทุกคนควร ได้รับความเป็นธรรมอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะแตกต่างกันด้วยเชื้อชาติ ศาสนา ภูมิกำเนิด ชูณะ หรือการศึกษา รวมทั้งต้องไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นด้วย ดังนั้นการให้ความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น การไม่เอาเปรียบผู้อื่น และการเข้าใจ สิทธิและหน้าที่ของตนเองจะช่วยให้รักษาความเป็นธรรมในสังคมได้มากขึ้น

**4. กระทำอย่างรับผิดชอบ (Responsibility and accountability)** การกระทำอย่าง รับผิดชอบ คือ การมีจิตสำนึกในบทบาทและหน้าที่ของตัวเองและปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เคารพ กฎเกณฑ์กติกา พร้อมให้ตรวจสอบการกระทำได้เสมอ หากมีการกระทำผิดก็พร้อมที่จะยอมรับและ แก้ไขในสิ่งที่ผิด

การนำไปใช้ ทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด มีระเบียบวินัย เคารพกติกา รับผิดชอบต่อในสิ่ง ที่ทำ กล้ายอมรับผิดและรับการลงโทษ รู้จักสำนึกผิดและขอโทษ แก้ไขในสิ่งผิด กล้าทำในสิ่งที่ ถูกต้อง



แนวคิด ในทุกสังคมประกอบด้วยสมาชิกหรือบุคคลที่แตกต่างหลากหลายตามบทบาท และหน้าที่ต่าง ๆ ที่เหมือนกันบ้างและต่างกันบ้าง ตั้งแต่เป็นสมาชิกของครอบครัว สมาชิกของ โรงเรียน สมาชิกของที่ทำงาน และสมาชิกของสังคม ดังนั้น การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข เข้าใจซึ่ง กันและกัน ไม่ละเมิดผู้อื่น และพร้อมยอมรับในการกระทำของตนเองนั้น สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจความรับผิดชอบในบทบาทและหน้าที่ของตนเองและบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ ต่าง ๆ อย่างมีความรับผิดชอบ พร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบได้ มีความเคารพต่อกฎเกณฑ์กติกา อย่างมีวินัย

5. เป็นอยู่อย่างพอเพียง เป็นอยู่อย่างพอเพียง คือ การดำเนินชีวิตโดยยึดหลักความ พอประมาณ ซื่อตรง ไม่ละโมภ โลกมาก รู้จักยับยั้งชั่งใจ และต้องไม่เอาเปรียบหรือเบียดเบียน ทั้งตัวเองและผู้อื่น

การนำไปใช้ รู้จักความเพียงพอ ความพอดี มีความอดทนอดกลั้น รู้จักบังคับตัวเอง ไม่กลัวความยากลำบาก ไม่ทำอะไรแบบสุดขั้วหรือสุดโต่ง มีสติและเหตุผล

แนวคิด การดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ถือเป็นแบบอย่างที่ดี ที่ควรถือปฏิบัติ การรู้จักความพอดี พอประมาณในการใช้ชีวิต การรู้สึกพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ การรู้ประหยัดและรู้คุณค่าสิ่งของเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างนิสัยที่เป็นอยู่อย่างพอเพียงจะไม่ทำให้เกิดการดิ้นรนแบบเห็นแก่ตัวและขาดสติ ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและสังคมในภาพรวมด้วย

**ยุทธศาสตร์ สพฐ. ว่าด้วยการป้องกันการทุจริต**

**วิสัยทัศน์**

“สพฐ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่อย่างพอเพียง หลีกเลียงอบายมุข ทุกหน่วยงาน รับผิดชอบตอบสนองการป้องกันทุจริต”

**พันธกิจแบบบูรณาการ**

“พัฒนา สพฐ. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งระบบ ปลอดอบายมุข ร่วมป้องกันทุจริต ปลุกจิตสำนึกให้นักเรียนสังกัด สพฐ. มีความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีจิตสาธารณะและยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่กับการพัฒนาครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา”

**พันธกิจ**

1. พัฒนาทุกหน่วยงานของ สพฐ. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระบบและวิถีพอเพียง มีความสุจริต รับผิดชอบ ปลอดอบายมุข

2. พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งปลูกจิตสำนึกให้นักเรียน สังกัด สพฐ. มีทักษะกระบวนการคิด มีวินัย ซื่อสัตย์ อยู่อย่างพอเพียง มีจิตสาธารณะ ยึดมั่นใน คุณธรรม จริยธรรม และป้องกันการทุจริต

3. พัฒนาครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้ มีคุณภาพ มีความพอเพียง สุจริต รับผิดชอบ ปลอดภัย บำรุงขวัญ บำรุงกำลังใจ ทุ่มเทความรู้ที่เท่าทันต่อการ เปลี่ยนแปลง

4. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ด้านการส่งเสริมและต่อต้านการทุจริต อย่างเป็นระบบ และมีเครือข่ายระดับชาติและนานาชาติที่เข้มแข็งและก้าวหน้าอย่างมีพลวัต วัตถุประสงค์หลัก

1. ทุกหน่วยงานของ สพฐ. มีระบบงานและวิถีแบบพอเพียง สุจริต รับผิดชอบ ปลอดภัย และมีการเรียนรู้และการจัดการความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. นักเรียนสังกัด สพฐ. มีกระบวนการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีทักษะ กระบวนการคิด มีวินัย ซื่อสัตย์ อยู่อย่างพอเพียง มีจิตสาธารณะ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และ ป้องกันการทุจริต

3. ครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริต

4. นักเรียนสังกัด สพฐ. ครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษารู้เท่าทัน ร่วมคิดป้องกันการ ทุจริต

#### ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างองค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปลูกจิตสำนึก ทักษะกระบวนการคิด มีวินัย ซื่อสัตย์ อยู่อย่างพอเพียง มีจิตสาธารณะ ยึดมั่นใน คุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียนสังกัด สพฐ. ครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา

#### มาตรการ/แนวทางดำเนินงาน

1.1 สร้างองค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2 ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1.3 ส่งเสริมการเรียนรู้และปฏิบัติตามคุณลักษณะ 5 ประการแก่นักเรียนสังกัด สพฐ.

1.4 กำหนดให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการป้องกันการทุจริต

1.5 ผลักดันให้ค่านิยมเชิดชูความดี ความซื่อสัตย์ และรังเกียจการทุจริต เป็นค่านิยมร่วม ของชาติ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 สพฐ. ร่วมพลังร่วมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างระบบและวิถีพอเพียง สุจริต รับผิดชอบ ปลอดคอบายมุข และป้องกันการทุจริต**

**มาตรการ/แนวทางดำเนินงาน**

2.1 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบและวิถีพอเพียง สุจริต รับผิดชอบ ปลอดคอบายมุข ในทุกหน่วยงาน

2.2 ประชาสัมพันธ์ต่อต้านการทุจริต

2.3 เสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม

2.4 สร้างเสริมความเข้มแข็งและก้าวหน้าของเครือข่าย

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษามืออาชีพเพื่อเป็นรากฐานในการป้องกันการทุจริตอย่างมีจิตสำนึก และเปี่ยมด้วยคุณภาพ**

**มาตรการ/แนวทางดำเนินงาน**

3.1 ส่งเสริมการประพฤติตนตามมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ ของครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาในสังกัด สพฐ. อย่างเคร่งครัด (Code of conduct)

3.2 ส่งเสริมการสร้างองค์กรการจัดการความรู้

3.3 ส่งเสริมการสร้างศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตและองค์ความรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3.4 สร้างมาตรฐานหลักสูตรฝึกอบรมของ สพฐ. ต่อต้านการทุจริต

**วัตถุประสงค์**

เพื่อสร้างเจตคตินักเรียน ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ได้ตระหนักรู้เข้าใจและคิดอย่างมีเหตุผล ชี้นำคุณค่าแห่งความดีอย่างเป็นธรรมชาติ และสร้างความรู้สึกรักดีชอบซื่อ ภูมิใจในการทำความดี รังเกียจคน โกง อีกทั้งสร้างเครือข่ายชุมชนองค์กรแห่งการป้องกันการทุจริต

**วิธีดำเนินการ**

1. โครงการป้องกันการทุจริต ปลุกจิตสำนึกให้กับนักเรียน
2. โครงการป้องกันการทุจริต ขกระดับจิตวิญญาณครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. โครงการศึกษาคูงานป้องกันและปราบปรามการทุจริต

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบและการพัฒนารูปแบบในด้านความหมายของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ ดังรายละเอียดดังนี้

### ความหมายของรูปแบบ

มีนักการศึกษาและหลักฐานทางด้านวิชาการ ได้ให้ความหมายของรูปแบบสรุปได้ดังนี้

รูปแบบ (Model) พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2556 : 1011) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น รูปแบบร้อยกรอง (ศิลปะ) สิ่ง que แสดงให้เห็นว่าเป็นเช่นนั้น ๆ อย่างรูปคน รูปบ้าน รูปใบไม้ เช่น รูปแบบผู้หญิง รูปแบบเป็ด รูปแบบวัด

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2542 : 9) กล่าวว่ารูปแบบ คือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏโดยใช้สื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่อง ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย โดยสามารถนำเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ ดังนั้น โมเดล หรือ รูปแบบ จึงสามารถนำไปใช้ในลักษณะต่าง ๆ คือ 1) เป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ 2) เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง 3) เป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ 4) เป็นแผนผังของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ การนำเสนอรูปแบบมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นการถ่ายทอดในลักษณะเลียนแบบหรือถ่ายทอดจากความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของคนที่มีปรากฏการณ์ใด ๆ ออกมาเป็นโครงสร้างที่มีระบบระเบียบ ง่ายต่อการรับรู้ของบุคคลอื่น 2) ลักษณะรูปแบบไม่ใช่การบรรยายหรือการพรรณนาอย่างยืดยาว แต่เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ 3) ตัวรูปแบบเน้นเฉพาะส่วนสำคัญเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้นำเสนอ รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยได้โดยการนำเสนอเพียงครั้งเดียว 4) ภาพลักษณ์ของรูปแบบมุ่งการสื่อสารให้กระชับ รับรู้ภาพรวมของความหมาย มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อย ๆ ได้โดยการนำเสนอเพียงครั้งเดียว

อุมาพร จามรมาน (2441 : 4) กล่าวว่า โมเดลหมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้นโมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่าง ๆ ต่างก็มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงเหตุผล

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย ได้สรุปความหมายของรูปแบบว่า หมายถึงหลักการหรือแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นระบบย่อย หรือระบบหลักเข้าด้วยกัน โดยแสดงให้เห็นเป็นภาพหรือข้อความอย่างง่าย ที่เกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเชิงแผนผังเพื่อใช้อธิบายแนวคิดในการปฏิบัติในเรื่องหนึ่ง ๆ

ปาหนัน กนกวงศ์นุวัฒน์ (2551 : 18) ได้สรุปว่ารูปแบบมีสองลักษณะคือรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากและมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ แบบจำลองยานอวกาศ เป็นต้น

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551 : 84) ได้สรุปรูปแบบหมายถึงสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเองเพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบโดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจชัดเจนขึ้น

ปาริชาติ ชมชื่น (2555 : 10) ได้สรุปความหมายของรูปแบบเป็นแบบจำลองใช้เป็นตัวแทน เป็นชุดปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นหลักการแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้เห็นเป็นภาพหรือข้อความอย่างง่ายเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเชิงแผนผัง หรือทำเลียนแบบเพื่อสร้างสัญลักษณ์ ที่แท้จริงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นรูปธรรมและเป็นระบบ

สโตนอร์ และแวงเคิล (Stoner & Wankel. 1986 : 12) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริง ของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

พจนานุกรมเวปสเตอร์ (Webster International Dictionary. 1993 : 871) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 4 แนวคิดคือ แนวคิดที่หนึ่งเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางของการสร้างหรือทำซ้ำ แนวคิดที่สองเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบสร้างหรือทำซ้ำ เป็นต้น แนวคิดที่สาม เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และแนวคิดที่สี่ เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม

กู๊ด (Good. 1973 : 16) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ในพจนานุกรมการศึกษา

#### 4 ประการ คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบเป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสมมติซึ่งเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ก็ได้ บรรยายเป็นภาษาก็ได้

เค็ปลแลนค์ (Kaplan. 1964 : 264) กล่าวว่า รูปแบบอาจเป็นแนวความคิดหรือแบบคณิตศาสตร์ก็ได้บางครั้งรูปแบบมีความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎี โดยเฉพาะถ้าเป็นแบบข้อเสนอ ทั้งรูปแบบและทฤษฎีต่างก็เป็นการเลียนแบบหรือการย่อจากความจริง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริงเพื่อให้เข้าใจสาระของความเป็นจริงง่ายขึ้น

คีสวี่ (Keeves. 1988 : 599) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดง โครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

ดาฟท์ (Daft. 1992 : 20) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์การ

ฟอร์ส และริชเชอร์ (Forcese & Richer. 1973 : 5) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบจึงมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น การจำแนกประเภท (Typology) กรอบแนวคิด (Conceptual framework) การแยกเป็นประเภท (Taxonomy) เป็นต้น

วิลเลอร์ (Willer. 1968 : 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rational) องค์กรนิยม (Formal system) และมีจุดหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระชับชัดเจนของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง จากการรวบรวมความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้นำเสนอไว้สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองหรือการย่อส่วน แนวความคิด วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน

ต่าง ๆ สัมพันธ์เป็นระเบียบที่มีความสัมพันธ์ มีความเป็นระเบียบเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ทำให้เข้าใจเรื่องยาก ๆ ได้ง่ายขึ้น

### ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบที่นำมาใช้ในการวิจัยมีหลายประเภท นักวิชาการ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

สมาน อัครภูมิ (2537 : 15) กล่าวถึง การจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์ของ Joyce และ Well ได้แบ่งรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

1. Informational - processing model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

3. Social interaction model เป็นรูปแบบที่ใช้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบจุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่า การพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้ การใช้รูปแบบ (Model) เพื่อเป็นกลไกที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์ หรือ ใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย มีความนิยมนัยมากซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องเป็นแนวคิดที่มีทฤษฎี หลักการหรือเหตุผลมาสนับสนุนเป็นหลักเพื่อเป็นการเปรียบเทียบกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบดังกล่าวต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไรมีส่วนคล้ายคลึงหรือส่วนแตกต่างไปจากแนวคิดในรูปแบบมากน้อยอย่างไร มีความหมายอย่างไร เพราะรูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่า อะไรเป็นอะไร แต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทันทีหรืออนาคตได้ และจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารงานวิจัยพบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าองค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา

เสรี ชัดเข้ม (2538 : 7) ทำการสรุปความคิดเห็นของนักวิชาการและนำเสนอประเภทของแบบจำลอง หรือรูปแบบไว้ ดังนี้

### 1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical model) แบ่งได้ดังนี้

1.1 แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดเล็กกว่า

1.2 แบบจำลองเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น แบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อน แล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

### 2. แบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual model) แบ่งได้ ดังนี้

2.1 แบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual model of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น แบบจำลองการคงอยู่ในโรงเรียนของนักเรียน เป็นต้น

2.2 แบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

กรรณิกา เติมเทียนชัย (2539 : 82) แบ่งรูปแบบเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แบบจำลองที่เป็นรูปธรรม

2. แบบจำลองที่เป็นนามธรรม

Smith และคณะ (1980 : 461- 462) จำแนกประเภทของรูปแบบออกไว้ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนและทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่



2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปรากฏการณ์หรือการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative model) เช่น สมการ และ โปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988 : 559) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์โดยยึดแนวทางของ Czplan and tutsuoka โดยพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียง ปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมุติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง

แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive model) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive model) คือรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบ สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบ สามารถแบ่งเป็น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ สำหรับการจะนำรูปแบบใดไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ ซึ่งสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ และมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

สำหรับงานวิจัยการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาและแผนภูมิ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

## 2. ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบสามารถช่วยในการอธิบายและพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็ว ทำให้เข้าใจได้ง่าย แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นเรื่องจริง หรือของจริงที่ยากนั้นเป็นเรื่องง่าย ๆ (Oversimplification) เช่น การสร้างรูปแบบโครงสร้างกระดูกของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่าง ๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญรูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้เพราะอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้น หากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์

จิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรรระมัดระวัง (Bertalanffy. 1968 : 200) ดังนั้น การสร้างรูปแบบที่ดี นับเป็นเรื่องที่จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจ มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้นำเสนอลักษณะของ รูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้

คงศักดิ์ สันติพิทยวงษ์ (เบญจพร แก้วมีศรี. 2546 : 92) แปลหนังสือของทาคาโอะ มียากาวะ ซึ่งกล่าวเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบที่ดีไว้ว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจ ศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้นการสร้าง รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบ นั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้ อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้

5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

พูนสุข หิงกานนท์ (2540 : 33) ได้ศึกษาและสรุปความคิดเห็นของนักวิชาการในเรื่อง รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วหากปรากฏการณ์ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้ อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่ความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่จะศึกษาได้

5. รูปแบบในเรื่องใจจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ  
 อุทุมพร จามรمان (2541 : 22) สรุปถึงรูปแบบที่อยู่ในขอบข่ายของงานวิจัยควรมี  
 ลักษณะที่ดี ดังนี้

1. นำไปสู่การอธิบาย การทำนายได้ โดยอ้างอิงข้อมูลจากการสังเกตที่เชื่อถือได้
  2. นำไปสู่ผลเดิมที่มีการทดลองซ้ำ ๆ
  3. นำไปสู่การอธิบายเชิงเหตุผล
  4. ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ได้มากขึ้น
  5. มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้
  6. กระบวนการสร้างโมเดลเป็นกระบวนการที่ไม่อยู่นิ่งและไม่สิ้นสุด
- คีฟ (Keeves. 1988 : 560) กล่าวถึงรูปแบบที่ดีไว้ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่า  
 ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้น  
 ของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้  
 สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและการหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. รูปแบบควรจะระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจาก  
 รูปแบบที่จะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์  
 ใ้ได้อีกด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้าง  
 ความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลัง  
 ศึกษาด้วย

จากการศึกษาถึงรูปแบบที่ดี สรุปได้ว่า รูปแบบที่ดี ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ  
 ของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้  
 อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ ช่วยขยายความรู้ และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้  
 ใหม่สามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นกระบวนการที่ไม่อยู่นิ่งและไม่สิ้นสุด

#### องค์ประกอบของรูปแบบ

ศักดิ์ ศภาพรจนา (2549 : 11) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ  
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยได้รูปแบบที่มีส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

(หลักการแนวคิดของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม) ส่วนที่ 2 ระบบของรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ธนพร ศรีมาหา (2553 : 8) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนได้สรุปองค์ประกอบไว้ 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิดเชิงระบบ ส่วนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีทางการบริหาร และส่วนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown & Moberg, 1980 : 16 - 17) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบขององค์การ กล่าวคือ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการจัดการ และ 5) การตัดสินใจสั่งการ

คีฟส์ (Keeves, 1988 : 386 - 387) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบโดยทั่วไปว่าประกอบไปด้วย 1) รูปแบบต้องนำไปสู่ค่าทำนายผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์และทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือพิสูจน์ทดสอบได้ 2) โครงสร้างของรูปแบบต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งสามารถอธิบายปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้ 3) รูปแบบต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ ความคิดรวบยอด และความสัมพันธ์รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการค้นหาความรู้ 4) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

โทนี (Tony, 1995 : 25) สรุปองค์ประกอบรูปแบบทางการบริหารทางการศึกษาว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ 1) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) โครงสร้างขององค์การ 3) สถาบันและสภาพแวดล้อม และ 4) ความเป็นผู้นำ

สรุป องค์ประกอบโดยทั่วไปของรูปแบบจะประกอบไปด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ๆ 4 ส่วน โดยภาพรวมแล้วองค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น จะบอก ความเป็นมา ความสำคัญ หลักการ เหตุผล บอกรายละเอียดตามชื่อของรูปแบบ หรือสร้างความตระหนักของรูปแบบนั้น ๆ รวมทั้งมีแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และมักจะสรุปด้วยเงื่อนไขของแต่ละรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยยึดตามแนวคิดและทฤษฎีที่มีการค้นพบมาก่อน

#### การตรวจสอบรูปแบบ

อุทุมพร จามรมาน (2541 : 23) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบควรใช้ฐานเชิงคุณลักษณะ หลักฐานเชิงคุณภาพ โดยมีการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณ ใช้การตรวจสอบเชิงสถิติ โดย

การตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง เหตุผลและผลระหว่างตัวแปร 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้ สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ การปรับปรุงรูปแบบเดิม

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545 : 13 -14) กล่าวว่า แนวคิดการประเมินแบบจำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะดำเนินการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกัน วัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจแต่ละประสมประสานปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัยเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือการประเมิน จะถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาเกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ย่อมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถศาสตร์และความถนัดของแต่ละบุคคล นับแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และการเป็นที่น่าเชื่อถือของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ ดังนี้สรุปว่าการตรวจสอบรูปแบบสามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ

4.1 การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะ

4.2 การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณโดยแต่ละลักษณะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะ สามารถดำเนินการโดยใช้

ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ มักใช้ในการทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของคุณภาพประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมินจึงต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย

4.2.2 การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ ใช้การตรวจสอบเชิงสถิติ โดยตรวจสอบ  
คุณลักษณะ 2 ประการ ได้แก่

4.2.2.1 การตรวจความมากน้อยความสัมพันธ์ ความเป็นเหตุเป็นผล ตัวแปร

4.2.2.2 การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว เพื่อนำข้อมูล  
ที่ได้ไปสร้างรูปแบบใหม่ หรือปรับปรุงรูปแบบ

ไอสเนอร์ (Eisner. 1976 : 192 - 193 ) กล่าวว่า การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้น  
การวิเคราะห์ วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับ  
วัตถุประสงค์ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ  
ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ  
ประสิทธิภาพ และความเหมาะสม โดยมีความเชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี  
เชื่อถือได้

สรุป การตรวจสอบรูปแบบ สามารถตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถ  
ตรวจสอบทางปริมาณโดยค่าทางสถิติ และ การตรวจสอบเชิงคุณภาพจากคุณภาพและคุณลักษณะ  
โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะดำเนินการประเมินเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา ตามวิจารณ์ญาณ และความรู้  
ความสามารถของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสม  
ของสิ่งที่จะทำการประเมิน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตรวจสอบรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549 : 238 - 240) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ  
พบว่า รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งพิจารณา  
จากปัญหา องค์ประกอบของรูปแบบซึ่งเชื่อมโยงกันและกันและให้ความสำคัญกับกระบวนการ  
บูรณาการ จึงให้ชื่อรูปแบบนี้ว่า รูปแบบการพัฒนาแบบบูรณาการ : จากผู้บริหารสู่ผลลัพธ์กับการ  
พัฒนาประเทศ รูปแบบนี้มีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีด้านการพัฒนา ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบริหาร  
คุณลักษณะด้านเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ และ

คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ส่วนที่ 2 แนวคิดหลักการและ วัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) แนวคิดและหลักการ กำกับรูปแบบ (1.1) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ ผู้บริหารได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้า พัฒนาตนเองด้วยกัน ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นสามารถคัด เปลี่ยนวิธีการพัฒนาได้ และเป็นรูปแบบที่สามารถติดตามได้ รวมทั้งสามารถประเมินผลผ่าน การพัฒนาเป็นรายบุคคลได้ด้วย (1.2) รูปแบบการพัฒนาขึ้นจะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนของ แนวคิด (Conceptual models) แสดงให้เห็น โครงสร้างทางความคิดของการพัฒนา ซึ่งเป็นแบบ นูรณาการความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของรูปแบบมีกระบวนการ ขั้นตอน และหมวดหมู่ที่ แสดงความสัมพันธ์ และสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ทุกองค์ประกอบ ที่สำคัญแนวคิด ทฤษฎีที่นำมาเป็นหลักการและ โครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกระบวนการ พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาเป็นการประเมินเพื่อว่าผู้บริหารควรพัฒนาตนเอง ในคุณลักษณะด้านใดบ้างใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้าน คุณธรรมจริยธรรม อาจให้ผู้บริหารประเมินตนเอง หรือหน่วยงานเป็นผู้ประเมินแล้วแต่กรณี การ ประเมินในแต่ละด้าน มีรายละเอียดประกอบด้วยวัตถุประสงค์การประเมิน วิธีการประเมินและผลที่ ต้องการ ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา คุณลักษณะที่ขาดหายไป หรือต้องการพัฒนา โดยการอธิบายให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาเกี่ยวกับทัศนคติทางบวกต่อการพัฒนา ซึ่งกระทำได้จากการให้ผู้จะเข้าพัฒนาได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทำแบบทดสอบเกี่ยวกับคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ และร่วมสัมมนากับผู้ที่มีประสบการณ์ทางการศึกษาเพื่อพัฒนาเป็นต้น นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีความพร้อมและความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบของการพัฒนา ในแต่ละขั้นตอน เรียนรู้เกี่ยวกับสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการพัฒนาอย่างบูรณา การรวมทั้งเข้าร่วมในการวางแผนและกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการพัฒนาร่วมกัน ส่วนวิธีการที่ใช้ อาจเป็นการประชุมนิเทศการศึกษาเอกสาร คู่มือและการประชุมตกลงร่วมกันเป็นต้น ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น



กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ต้องพัฒนาในแต่ละด้านอย่างบูรณาการรวมทั้งการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการด้วย รายละเอียดของสิ่งที่ต้องพัฒนาในแต่ละด้านดังนี้ 1) การพัฒนาในแต่ละด้าน (1.1) สาระของการพัฒนา เป็นเนื้อหาสาระองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านที่พัฒนาซึ่งแตกต่างกันในแต่ละคุณลักษณะและแต่ละด้าน (1.2) วิธีการพัฒนาจะแตกต่างกันตามคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการต่างกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างบูรณาการ กล่าวคือ อาจจะเป็นการศึกษาเอกสารการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้บริหารการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การฟังคำบรรยาย การอภิปราย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือ การศึกษาดูงานแล้วแต่กรณี มีการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสม เช่น CD - Rom บทเรียนแบบโปรแกรม E - Learning หรือ E - Trading (1.3) สมรรถนะที่ต้องการ เป็นการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการพัฒนาในแต่ละคุณลักษณะ แต่ละด้านของภาวะผู้นำ ซึ่งแตกต่างกันไปตามสาระและกิจกรรมการพัฒนา ทั้งด้านความรู้ เจตคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 2) การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ เป็นการฝึกปฏิบัติโดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) ทั้งในสถานการณ์จริงและกึ่งสถานการณ์ เป็นการบูรณาการ การพัฒนาในทุกด้านทั้งองค์ความรู้ เจตคติ และพฤติกรรม สาระของการพัฒนา คือ การสร้างประสบการณ์ตรงและเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหารวิธีการพัฒนาเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงทักษะด้านต่าง ๆ ได้อย่างผสมกลมกลืนมีการประชุมกลุ่ม ศึกษาดูงาน การนำเสนอโครงการเชิงบูรณาการ เป็นต้น สำหรับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา คือ การพัฒนาในทุกด้านแบบบูรณาการ ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา และการดำเนินการเป็นการประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน (Formative evaluation) เพื่อการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน และการประเมินผลการพัฒนา ในภาพรวม (Summative evaluation) ใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาจากการเรียนรู้ 3 ด้าน คือการประเมินผลเชิงพุทธิพิสัย การประเมินผลเชิงทักษะพิสัย และการประเมินเชิงเจตพิสัย เพื่อความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่กำหนดกรอบสาระการประเมิน วิธีการประเมิน และผลที่คาดว่าจะได้จากการประเมินไว้ด้วย ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดของความสำเร็จของรูปแบบมีดังต่อไปนี้ 1) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งด้านรูปแบบการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาแบบบูรณาการ และการประเมินผลให้ชัดเจน ผู้เข้ารับการอบรมต้องใช้เวลา ต้องมีการสร้างและการพัฒนาชุดการเรียนรู้ ประการสำคัญผู้ใช้รูปแบบการพัฒนาควรได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจรูปแบบอย่างแท้จริงและต้อง

ให้การฝึกปฏิบัติการแบบบูรณาการด้วย 2) เงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้ ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องสามารถให้เวลากับการดำเนินการพัฒนาให้ครบทุกขั้นตอน ส่วนผู้นำรูปแบบไปใช้ต้องสามารถปรับปรุงรูปแบบให้เข้ากับสถานการณ์ของผู้รับการพัฒนา ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา 3) ตัวชี้วัดความสำเร็จของการใช้รูปแบบ ได้แก่ ผู้เข้ารับการพัฒนา มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม

ธนิก คุณเมธิกุล (2552 : 153 - 156) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน สรุปผลวิจัย พบว่า 1) ตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวนทั้งสิ้น 44 ตัว ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการสารสนเทศ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ และด้านการจัดการทางการเงิน จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ 2) ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\text{Chi-square} = 601.47, p = 0.91, df = 649, GFI = 0.92, AGFI = 0.88, \text{Standardized RMR} = 0.039, \text{RMSEA} = 0.0$ ) น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 44 ตัวมีค่าเป็นบวก ขนาดตั้งแต่ 0.34 - 0.83 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การเกื้อกูลพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิก ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนทั้ง 8 ด้าน มีค่าเป็นบวก ขนาดตั้งแต่ 0.67 - 1.00 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจัดการสารสนเทศ ด้านการจัดการทางการเงิน และด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00, 0.95, 0.94, 0.93, 0.92, 0.986, 7 ตามลำดับ

นริศนันท์ เคนสุระ (2552 : 196 - 206) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ (1) ด้านการจัดการเรียนรู้และนวัตกรรมทางการศึกษาปฐมวัย (2) ด้านโครงสร้างการบริหารและการบริหารจัดการ (3) ด้านการพัฒนาครูปฐมวัยมืออาชีพ (4) ผู้บริหารมืออาชีพ (5) ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน

(6) ด้านการเป็นหน่วยร่วมผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (7) ด้านการวิจัยทางการการศึกษา ปฐมวัย (8) ด้านการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และ (9) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ไทยท้องถิ่น 2) รูปแบบการบริหาร โรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นรูปแบบที่ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 9 องค์ประกอบที่มีความถูกต้อง เหมาะสมเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งสอดคล้อง กับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ประคอง รัตมีแก้ว (2553 : 191 - 192) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารใน สถานศึกษาที่มีคุณภาพพบว่า ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ในสถานศึกษาที่มี คุณภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ องค์ประกอบที่ 1 ความฉลาด ทางอารมณ์ของผู้บริหาร ประกอบด้วย ใจดี ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีในการคิด ควบคุม อารมณ์ได้ ใจดี ใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ เป็นกัลยาณมิตรต่อผู้ร่วมงาน เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นประชาธิปไตย หนักแน่น ไม่หุนเหว รับฟังจากทุกกลุ่ม สร้างขวัญกำลังใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ยอมรับในความผิดพลาด มีใจหนักแน่น มีความยืดหยุ่น สร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะ สุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน โอบอ้อมอารี เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีเหตุผล สร้างความประทับใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักใช้อำนาจในทางที่ถูกต้อง มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักเลือกใช้คน องค์ประกอบที่ 2 การครองตน ประกอบด้วย ขยัน อดทน อุทิศเวลาให้แก่งาน เป็นที่นิยมของปวงชน มีจิตสำนึก มุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง มีความตระหนักและกระตือรือร้นในการพัฒนาโรงเรียน เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย มีอุดมการณ์ เชื้อมั่นในตนเอง มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่มและรอบรู้สร้างสรรค์ มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีความรู้ ความสามารถทางการบริหารมีประสบการณ์ในการบริหาร มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการวิเคราะห์ /พิจารณาเหตุการณ์ องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกภาพผู้บริหาร ประกอบด้วย ง่ายง่าย ง่าย ไม่ถือตน ใฝ่ต่อความรู้ที่ได้รับ มีลักษณะท่าทางที่เหมาะสม เรียบง่ายและมรรยาททางวัฒนธรรมทางเศรษฐกิจดีพอสมควร มีความรู้ พื้นฐานในการใช้เทคโนโลยี มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีแรงบันดาลใจ มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน มีความสุขในการทำงาน

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553 : 241) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน การสร้าง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนพระราชทาน ปีการศึกษา 2551 มี 5 ด้าน คือ บุคลิกภาพ ด้านบริหารจัดการ ด้านวิชาการ

ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านเทคโนโลยี ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้ ประสบผลสำเร็จ มีความก้าวหน้าในอาชีพและสามารถสร้างศรัทธาให้เป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สมคิด บุญโพธิ์ (2555 : 315 - 316) ได้ศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีตัวแปร จำนวน 21 ตัว คือ

- 1) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำ มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ดีและมีอารมณ์มั่นคง
- 2) ผู้อำนวยการ โรงเรียนให้ความสำคัญกับงานวิชาการและเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ครูผู้สอนจัดให้กับนักเรียน
- 3) ผู้อำนวยการ โรงเรียนให้มีการสื่อสารให้ความผูกพันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับโรงเรียนและชุมชน
- 5) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาและทางการเงินมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน สามารถตรวจสอบภายในและภายนอก มีการปกป้องผลประโยชน์ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 6) ผู้อำนวยการ โรงเรียนพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรที่ยั่งยืนและปรับปรุงผลการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีนวัตกรรมในการพัฒนา โรงเรียนที่พร้อมจะแข่งขันกับโรงเรียนอื่น
- 7) ผู้อำนวยการ โรงเรียนสร้างบรรยากาศ ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานตามกฎหมายและจริยธรรม จนกระทั่งประสบผลสำเร็จ
- 8) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ มีการทบทวนตัวชี้วัด มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 9) ผู้อำนวยการ โรงเรียนจัดให้มีการประชุมระดับองค์กร ระดับแผนก ระดับกลุ่ม เพื่อผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 10) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการวางแผนการประชุมไว้อย่างชัดเจนตลอดปี
- 11) ผู้อำนวยการ โรงเรียนกำหนดทิศทาง โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็น และตอบสนอง
- 12) ผู้อำนวยการ โรงเรียนดำเนินการต่อนักเรียนที่มีพฤติกรรมฝ่าฝืนจริยธรรม โดยมีการบวนการตัวชี้วัด และตรวจสอบ ติดตาม โดยใช้หลักธรรมาภิบาล
- 13) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการจัดตั้งทีมงาน คณะกรรมการ โดยผู้บริหารสนับสนุน และพัฒนา หรือให้ความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายแล้วจึงมอบอำนาจในการตัดสินใจ
- 14) ผู้อำนวยการ โรงเรียนจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรภายในทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 15) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม ความคาดหวัง การสร้างคุณค่า

และผลการดำเนินการความสำเร็จของโรงเรียน 16) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ในทุกงาน 17) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการตรวจสอบติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร เพื่อนำผลการประเมิน ไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลของการดำเนินการทั้งระบบ 18) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และบุคลากรภายใน 19) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญของผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ และบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงาน 20) ผู้อำนวยการ โรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา สนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ ที่ชุมชนได้จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และ 21) ผู้อำนวยการ โรงเรียน เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ในปัจจุบันอย่างต่อเนื่องเป็นแบบอย่างที่ดี

#### งานวิจัยต่างประเทศ

แมกนุสัน (Magnuson. 1971 : 133 - A) ได้วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้จัดการ โรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จ โดยการศึกษาคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ดังนี้

##### 1. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยดังนี้

1.1 ด้านบุคลิกภาพ คือ มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม มีอารมณ์ขัน รู้จักกลีกลายสถานการณ์ มีความเมตตาปรานี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

1.2 ด้านความเป็นผู้นำ คือ มีความมั่นคงเข้มแข็งอดทน กล้ารับผิดชอบในการกระทำของตนเอง มีความรอบรู้ เป็นผู้มึสติ ไม่ตัดสินใจปัญหาด้วยอารมณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดและตัดสินใจที่ดี

1.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ มีความเป็นมิตร มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความสามารถในการติดต่อ และเข้ากับผู้อื่นได้ดี เป็นที่นำเข้าใกล้ และรู้จักรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ

##### 2. ด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

2.1 ด้านวิชาการ ประกอบด้วย มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน

2.2 ด้านความสามารถในการบริหารงาน ประกอบด้วย รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รู้จักแบ่งเวลาและมีเวลาสำหรับ

ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ตามบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม

สต็อกคิล (Stogdill. 1974 : 7 - 16) ได้รวบรวมผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. บุคลิกภาพ ลักษณะและพฤติกรรมของผู้หน้าที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรมีบุคลิกภาพ และพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องดังนี้

1.1 มีไหวพริบญญา มีความคิดอ่านเขียนเขียนแหลมกว่า

1.2 มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการอ่าน ทันสมัย และกว้างขวาง

1.3 เป็นที่ฟังในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้

1.4 ชอบกิจกรรมและงานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัว กระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมสังคมกับกลุ่ม เข้ากับคนได้ทุกชั้น โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมดี

1.5 มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีฐานะพอเลี้ยงตัวเองให้อยู่ในระดับเดียวกัน หรือดีกว่ากลุ่ม ไม่มีหนี้สินหรือหีบยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานะตำแหน่งทางสังคมด้อยลง ส่วนปริมาณคุณภาพ คุณสมบัติ และทักษะที่สำคัญของหัวหน้าขึ้นอยู่กับสภาพงานที่บริหารอยู่

2. บุคลิกลักษณะของผู้หน้าที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรมีบุคลิกลักษณะเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนได้ทุกระดับ โดยปราศจากอาการหวาดกลัว เคอะเขิน รู้จิตวิทยาในการพูดคุยกับทุกคน ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้และเป็นผู้มีมารยาทสังคมดี

2.2 มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีจินตนาการที่สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้

2.3 มีความอดทน ทนต่อความยากลำบาก ทำงานหนักได้ อดทนต่อปัญหาอุปสรรค โดยไม่เสียดายใจ

2.4 รู้วิธีทำงาน รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำและรู้จักวางทำงานให้เสร็จได้เร็ว และมีคุณภาพ

2.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้ เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้เสร็จและเมื่อจำเป็นต้องชี้แจง แสดงเหตุผลก็สามารถทำได้โดยมีหลักฐานอ้างอิง

2.6 มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว และสามารถที่จะวิเคราะห์และคาดการณ์ข้างหน้าไว้ถูกต้องและแม่นยำ

2.7 ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสาน ให้บริการ เป็นหลัก

2.8 เป็นผู้ที่มิชื่อเสียง โด่งดัง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีผลงานเป็นที่ประจักษ์หรือเป็นที่รู้จักของคนส่วนมาก โดยเฉพาะในเรื่องหน้าที่การงานและมีชื่อเสียงในทางที่ดี

2.9 มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์ของเก่าให้เป็นของใหม่ที่ น่าสนใจ

2.10 มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและการเขียน ที่มีประสิทธิภาพ กะทัดรัด เข้าใจง่าย สละสลวย นุ่มนวล

เอกคาคท์ (Eckhardt. 1978 : 652- 653 - A) ได้ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกันมลรัฐอินเดียนา พบว่า มีเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน และพบว่ามีความต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 2) มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ดี 3) มีสุขภาพดี 4) มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด 5) มีความสามารถในการสื่อสาร 6) มีทักษะในการสื่อสาร 7) มีคุณธรรมจริยธรรม 8) มีทักษะในการตัดสินใจ 9) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมได้ดี และ 10) มีการรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่

ลู (Liu. 1985 : 861 - A) ได้ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร งานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จของโรงเรียน ในส่วนที่ การวิจัยนี้ไม่พบว่ามีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน จำนวนการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร

เอฟเวอร์ส (Evers. 1987 : 4249 - A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 76 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยผู้บริหารปฏิบัติงานได้ดีที่สุดใน

สถานการณ์กลุ่มที่ควบคุมได้ง่าย ไม่ยาก ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งมั่น ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์กลุ่มที่ควบคุมได้ง่าย ไม่ยาก ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งมั่นต่ำ และพบว่าแบบพฤติกรรมของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ได้สูงสุด

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมา กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเรื่องรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โดยศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั่วไป ดังนี้ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540), ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540), กระทรวงศึกษาธิการ (2542), ชีระ รุญเจริญ (2550), สุธรรม ธรรมทัตตานนท์ (2549), กระทรวงศึกษาธิการ. (2553), ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553), Stogdill (1974), Trewatha and Newport (1982), Dubrin (1998), Magnuson (1991), George & Jone (1996), และ Hoy & Miskel (2005), และศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสุจริตจากแนว ปฏิบัติของโรงเรียนสุจริต การศึกษาดูงาน และการสัมภาษณ์ นำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. กรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้แก่ สุธรรม ธรรมทัตตานนท์ (2549), ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553), Rogoff (1981), Keeves (1988), Dessler (2002), แนวคิดเชิงระบบของ Von (1968) และแนวคิดวงจรการเรียนรู้ในที่ทำงานของ O'Connor (2004)





ภาพประกอบ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายในการวิจัยเรื่องรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 การศึกษาดูงาน โรงเรียนสุจริตสุจริตต้นแบบ

ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุจริตต้นแบบ

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต

#### ขั้นตอนที่ 2 การร่างรูปแบบ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 1 การสร้างโครงร่างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบ เพื่อยืนยันรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต

ขั้นที่ 3 การปรับปรุงโครงร่างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต

#### ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ (Implementation) การนำรูปแบบไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรับรองรูปแบบ โดยการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน



ภาพประกอบ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดำเนินการ ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

#### ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาแนวปฏิบัติของโรงเรียนสุจริต เพื่อนำมาศึกษาให้สอดคล้องกับการสร้างรูปแบบ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

#### วิธีดำเนินการ

ศึกษาคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โดยศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั่วไป ดังนี้ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540), ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540) กระทรวงศึกษาธิการ (2542), ชีระ รุญเจริญ (2550), สุธรรม ธรรมทัสนานนท์ (2549), กระทรวงศึกษาธิการ (2553), ตักศิษฐ์ ภู่งเจริญ (2553), Stogdill (1974), Guilford (1980) Trewatha and Newport (1982) Dubrin (1998) Magnuson (1991) George & Jones (1996), และ Hoy & Miskel (2005), และศึกษาคูณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สุจริตจากแนว ปฏิบัติของโรงเรียนสุจริต การศึกษาดูงาน และการสัมภาษณ์ นำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของ ศิริพร พงษ์ศรี โรจน์ (2540) ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541) กระทรวงศึกษาธิการ (2542) สุธี สุทธิสมบุญ และ สมาน รังสิโยกฤษณ์ ชีระ รุญเจริญ(2550) ซึ่งนักวิชาการและหน่วยงานที่ได้กล่าวข้างต้น ได้เขียนถึง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์และศึกษา เกี่ยวกับแนวปฏิบัติโรงเรียนสุจริต

ศึกษาเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ งานวิจัยของ สุธรรม ธรรม ทัสนานนท์ (2549) ธนิก คุณเมธิกุล (2552) นริศนันท์ เดชสุร (2552) ประคอง รัตมีแก้ว (2553) ตักศิษฐ์ ภู่งเจริญ (2553) สมถวิล ชูทรัพย์ (2553) สมคิด บุญโพธิ์ (2555) สต็อกคิล (Stogdill. 1974) เอกคาคท์ (Eckhardt. 1978) ลู (Liu. 1985) ดูบริน(Dubrin. 1998)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกประเทศ ประวัติความเป็นมาและแนวปฏิบัติโรงเรียนสุจริต นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำตามความคิดเห็นของนักวิชาการ นักวิจัย

### **ขั้นที่ 2 การศึกษาดูงานโรงเรียนสุจริตต้นแบบ**

เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ โรงเรียนสุจริตต้นแบบ ซึ่งเป็น โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) และประกาศให้เป็นโรงเรียนสุจริตต้นแบบ (พ.ศ. 2556 -2558) ตามโครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต” จากสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### **วิธีดำเนินการ**

ผู้วิจัยทำการประสานไปยัง โรงเรียนสุจริตต้นแบบทั้ง 3 โรงเรียน และขอเข้าศึกษาดูงานโรงเรียนสุจริตต้นแบบในด้านการบริหารจัดการที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จัดบันทึกข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์หาค่าประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### **ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนสุจริตต้นแบบ**

เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตต้นแบบตามโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต” ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และประสบความสำเร็จในการบริหารงาน โรงเรียนสุจริต

#### **วิธีดำเนินการ**

ผู้วิจัยประสาน ไปยังผู้อำนวยการ โรงเรียนทั้ง 3 แห่ง เพื่อทำการนัดหมายวัน เวลาที่ผู้วิจัย จะทำการสัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์ตามวัน เวลาที่นัดหมายไว้

### **ขั้นที่ 4 การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต**

เพื่อนำการศึกษาเอกสารงานวิจัย การศึกษาดูงาน โรงเรียนสุจริตต้นแบบ การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสุจริตต้นแบบ สังเคราะห์หาค่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม

#### **วิธีดำเนินการ**

ผู้วิจัยนำคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ผสมกับการศึกษาดูงาน โรงเรียนสุจริตต้นแบบ บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตต้นแบบมา

สังเคราะห์หาคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา นำมาสร้างแบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ที่เป็นโรงเรียนสุจริตแกนนำ ตามโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต” ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้ง 6 แห่ง 84 โรงเรียน จำนวน 633 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุจริตต้นแบบ ตาม โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต” ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และประสบความสำเร็จในการบริหารงาน โรงเรียนสุจริตจำนวน 3 คน เพื่อหาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 1 ฉบับ

2. แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสอบถามการให้ความสำคัญในคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 ฉบับ

### การสร้างเครื่องมือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุจริตต้นแบบ เพื่อหาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยทั้งในและนอกประเทศ ประวัติความเป็นมาและแนวปฏิบัติโรงเรียนสุจริต นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำตามความคิดเห็นของนักวิชาการ นักวิจัย

1.2 ศึกษาดูงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice) และประกาศให้เป็นโรงเรียนสุจริตต้นแบบ (พ.ศ. 2556 - 2558) ตาม โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต” จากสำนักพัฒนาวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 3 โรงเรียน

1.3 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้างต้น มาจัดทำเป็นร่างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) ภายใต้การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความเห็นชอบและปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุจริตต้นแบบ ตามโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต” ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน โรงเรียนสุจริตจำนวน 3 คน

2. แบบสอบถามการให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 นำข้อมูลจากการดำเนินการ ในศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัย การศึกษาคุณงาน โรงเรียนสุจริตต้นแบบ และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุจริตต้นแบบนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างคำถาม โดยสร้างตามกรอบ หลักเกณฑ์ จำนวน 3 คุณลักษณะ 7 ด้าน

2.2 นำส่วนประกอบของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต 3 คุณลักษณะ 7 ด้านมาจัดทำเป็นร่างแบบสอบถามตามเนื้อหาที่วิเคราะห์และสังเคราะห์ จัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

2.3 สร้างแบบสอบถามการให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ระดับความสำคัญที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเสนอแนะความคิดเห็นที่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์การให้คะแนนในตอน 2 ผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนดังนี้ 5 หมายถึง ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต  
อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต  
อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต  
อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อ  
พิจารณาความเหมาะสมและความครอบคลุมเนื้อหาของประเด็นการสอบถามและให้ข้อเสนอแนะ  
ในการแก้ไข

2.5 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

2.6 นำแบบสอบถามจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความ  
สอดคล้อง (Index of item objective congruency : IOC) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC=  
0.50 ขึ้นไป (พรณี ลิกิจวัณนะ. 2553 : 197) และจากผลการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงตาม  
เนื้อหาในครั้งนี้พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 (ภาคผนวก : 234 –  
235) ปรากฏว่าทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ 0.05 ขึ้นไป ซึ่งแสดงถึงแบบสอบถามฉบับนี้มีคุณภาพ  
ด้านความตรงตามเนื้อหาตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์ มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่า  
สัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของ  
แบบสอบถามเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เท่ากับ 0.99 (ภาคผนวก)

2.8 รายงานผลการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2.9 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อแจ้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกชั้นตอน

2. ผู้วิจัยประสานไปยังผู้อำนวยการ โรงเรียนทั้ง 3 แห่ง เพื่อทำการนัดหมายวัน เวลา ที่ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียน เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียน เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต ในโรงเรียนแต่ละแห่งตามวัน เวลาที่นัดหมายไว้

4. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อมและเวลาได้ใช้วิธีการจัดส่งและรับทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา
  2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ดังนี้
    - 2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยแจกแจงความถี่และร้อยละ
    - 2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- การแปลความหมายค่าเฉลี่ยกำหนด ดังนี้
- |                     |         |  |
|---------------------|---------|--|
| ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 | หมายถึง | ให้ความสำคัญเรื่องนั้นในระดับมากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 | หมายถึง | ให้ความสำคัญเรื่องนั้นในระดับมาก       |
| ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 | หมายถึง | ให้ความสำคัญเรื่องนั้นในระดับปานกลาง   |

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ให้ความสำคัญเรื่องนั้นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ให้ความสำคัญเรื่องนั้นในระดับน้อยที่สุด

## ขั้นตอนที่ 2 การร่างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงาน

### คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การร่างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการดังนี้

#### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีของคุณลักษณะผู้นำ
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีของรูปแบบ
3. โรงเรียนสุจริตต้นแบบสุจริต ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practice)
4. ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุจริตต้นแบบ ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน

#### โรงเรียนสุจริต

5. ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ โรงเรียน  
โรงเรียนละ 1 คน ครูบุคลากรโรงเรียนละ 5 คน และกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนละ 2 คน  
ของโรงเรียนสุจริตแกนนำทั้ง 84 แห่ง

6. แหล่งข้อมูลบุคคลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คนที่ทำการยืนยันรูปแบบฉบับร่าง  
โดยประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบประเมินเพื่อยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของร่างรูปแบบคุณลักษณะ  
ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### การสร้างเครื่องมือ

แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของร่างรูปแบบ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต โดยผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาแนวทางการสร้างแบบประเมิน แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
2. สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของ  
ผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมแบบประเมินและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข

4. ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา จัดพิมพ์เป็นแบบประเมินฉบับจริงเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### วิธีการดำเนินการ

ในการร่างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ โดยศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ จากเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัย แล้วนำหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบ แนวคิดเชิงระบบ และหลักการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ เบื้องต้นมี 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 การสร้างความตระหนักกับรู้ คือการกระตุ้นให้เกิดความตระหนักเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 2 ชั้นเรียนรู้และพัฒนา เป็นการกำหนดการเรียนรู้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต โดยนำคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ที่ได้จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ในขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป็นเนื้อหาสาระของการเรียนรู้คุณลักษณะ 3 คุณลักษณะ 7 ด้าน คุณลักษณะการครองตน ประกอบด้วย ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะการครองคน ประกอบด้วย ด้านนักเรียน ด้านครูและบุคลากร และด้านผู้ปกครองและชุมชน คุณลักษณะการครองงาน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ และด้านการบริหารจัดการ พร้อมร่างคู่มือรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต

ส่วนที่ 3 เน้นสาระการนำรูปแบบไปใช้ คือแนวทางการนำรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของการใช้รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการกำหนดเงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้ ผู้ใช้จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนเงื่อนไขที่กำหนดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย กิจกรรมและคำชี้แจง

2. ร่างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ประกอบด้วย 4 ส่วน

3. นำคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ได้จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนจริต มาดำเนินการสังเคราะห์กำหนดเป็น “เนื้อหาสาระ” แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง “เนื้อหาสาระ” ให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อนำไปเป็นองค์ประกอบของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง)

4. นำรูปแบบ (ฉบับร่าง) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาดำเนินการปรับปรุงรูปแบบ

5. นำรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง) เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ตรวจสอบเพื่อยืนยันความเหมาะสม และความเป็นไปได้ จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำรูปแบบเสนออาจารย์ที่ปรึกษาขอคำแนะนำเพิ่มเติมและตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อนำไปทดลองใช้ (Implementation) ต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ ยืนยันรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้แบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการทดลองใช้รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยดำเนินงานดังนี้

#### สถานที่ทดลองใช้ (Implementation)

ในการทดลองใช้แบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 แห่ง ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนสุจริต ได้แก่ โรงเรียนกระเบื้องนอกพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 31 โรงเรียนร่อนทองพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 โรงเรียนเรวีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาเขต 33 ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือก โรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่ที่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร และกรรมการสถานศึกษา ดังนี้ โรงเรียนกระเบื้องนอกพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 31 ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ครูและบุคลากร จำนวน 14 คน กรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน โรงเรียนร่อนทองพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครูจำนวน 26 คน และกรรมการสถานศึกษา จำนวน 15 คน และโรงเรียนแรมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน ครู จำนวน 14 คน และกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน รวมกลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้จำนวนทั้งสิ้น 96 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้กลุ่มตัวอย่างศึกษาโดยดำเนินการตามขั้นตอนของรูปแบบที่วางไว้

2. แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบ โดยผู้วิจัย เครื่องมือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

เป็นการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรู้ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ

#### การสร้างเครื่องมือ

1. รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึงรายละเอียดของการสร้างเครื่องมือไว้ในตอนที่ 2

2. แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึงรายละเอียดของการสร้างเครื่องมือไว้ในตอนที่ 2

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการนำแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปส่งให้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 โรงเรียน และผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลับด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ข้อมูลตรวจสอบรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ มากน้อยเพียงไหน ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายโดยใช้การประเมินที่มีมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

#### ด้านความเหมาะสม

ระดับ 5 (4.50 - 5.00) หมายถึง	รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 (3.50 - 4.49) หมายถึง	รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมาก
ระดับ 3 (2.50 - 3.49) หมายถึง	รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
ระดับ 2 (1.50 - 2.49) หมายถึง	รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อย
ระดับ 1 (1.00 - 1.49) หมายถึง	รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

#### ด้านความเป็นไปได้

ระดับ 5 (4.50 - 5.00) หมายถึง	รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 (3.50 - 4.49) หมายถึง	รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับมาก
ระดับ 3 (2.50 - 3.49) หมายถึง	รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 (1.50 - 2.49) หมายถึง	รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับน้อย
ระดับ 1 (1.00 - 1.49) หมายถึง	รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

#### ขั้นตอนที่ 4 การรับรองรูปแบบแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

##### สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้เป็นการรับรองรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ โดยนำเสนอเป็นรายละเอียดดังนี้

##### แหล่งข้อมูล

เป็นแหล่งข้อมูลบุคคลซึ่งได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ที่รับรองรูปแบบ

##### เครื่องมือ

แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์การนำไปใช้ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์การนำไปใช้ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรับรู้ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ส่วนที่ 3 เน้นสาระการนำไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ

##### การสร้างเครื่องมือ

แบบประเมิน แบบประเมินที่สร้างขึ้น การประเมิน ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินรูปแบบและใช้แนวคิดของ Eisner (1976 : 192 - 193) ซึ่ง Eisner กล่าวว่า การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์ วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสม โดยมีความเชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒิ นั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดีเชื่อถือได้

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยนำมาใช้ในการประเมินรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดผู้ประเมิน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน

##### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลตรวจสอบรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้มากน้อยเพียงไหน ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายโดยใช้การประเมินที่มีมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

#### ด้านความเหมาะสม

- ระดับ 5 (4.50 - 5.00) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 (3.50 - 4.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมาก
- ระดับ 3 (2.50 - 3.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 (1.50 - 2.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อย
- ระดับ 1 (1.00 - 1.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

#### ด้านความเป็นไปได้

- ระดับ 5 (4.50 - 5.00) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 (3.50 - 4.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับมาก
- ระดับ 3 (2.50 - 3.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 (1.50 - 2.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับน้อย
- ระดับ 1 (1.00 - 1.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

#### ด้านประโยชน์การนำไปใช้

- ระดับ 5 (4.50 - 5.00) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 (3.50 - 4.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับมาก
- ระดับ 3 (2.50 - 3.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 (1.50 - 2.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับน้อย
- ระดับ 1 (1.00 - 1.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สร้างรูปแบบคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ ของรูปแบบคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับ ผลการวิจัยนำเสนอตามขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### ผลการวิจัยตามขั้นตอนที่ 1

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการวิจัย ดังนี้

##### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ดังปรากฏในตาราง 4.1

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	420	66.35
หญิง	213	33.65
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 35 ปี	172	27.17
36 - 55 ปี	294	46.44
56 - 60 ปี	101	15.96
61 ปีขึ้นไป	66	10.43
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	36	5.69
ปริญญาตรี	427	67.46
ปริญญาโท	132	20.85
สูงกว่าปริญญาโท	38	6.00
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้บริหารสถานศึกษา	130	20.54
ครูและบุคลากร	276	43.60
คณะกรรมการสถานศึกษา	227	35.86

จากตาราง 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 633 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 420 คน คิดเป็นร้อยละ 66.35 เพศหญิง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 33.65 ด้านอายุพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 36 – 55 คิดเป็นร้อยละ 46.44 อายุต่ำกว่า 35 ปี จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 27.17 อายุ 56 – 60 ปี จำนวน 101 คน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 61 ปี ขึ้นไป จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 10.43 ในด้านวุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 427 คน คิดเป็นร้อยละ 67.46 ปริญญาโท จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 20.85 สูงกว่าปริญญาโท จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ

6.00 และต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 5.69 ในด้านตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 43.60 รองลงมา ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กรรมการสถานศึกษา จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 35.86 และจำนวนผู้ตอบสอบถามน้อยที่สุด ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 20.54

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตใน 3 คุณลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะการครองตน ประกอบด้วย ด้านบุคลิกภาพ และ ด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) คุณลักษณะการครองคน ประกอบด้วย ด้านนักเรียน ด้านครูและบุคลากร และด้านผู้ปกครอง และชุมชน และ 3) คุณลักษณะการครองงาน ประกอบด้วยด้านวิชาการและด้านการบริหารจัดการ ดังปรากฏในตาราง 4.2

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองตน ด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>			
1. ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง	4.77	0.49	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีความเป็นตัวของตัวเองไม่เชื่อผู้อื่น โดยไม่มีเหตุผล	4.73	0.51	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสุภาพ นอบน้อม ไม่วางอำนาจ	4.76	0.34	มากที่สุด
4. ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์	4.89	0.37	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์	4.90	0.35	มากที่สุด
6. ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ	4.74	0.56	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.78</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.2 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลิกภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.78)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลิกภาพผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนสุจริต มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.90$ ) ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ ( $\bar{X} = 4.78$ ) และผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง ( $\bar{X} = 4.77$ )

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองตน ด้านคุณธรรมจริยธรรม

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>			
1. ผู้บริหารยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.77	0.49	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต	4.96	0.20	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีวินัยและรักษาวินัย	4.94	0.23	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีความยุติธรรม	4.89	0.34	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบสูง	4.88	0.33	มากที่สุด
6. ผู้บริหารกล้ายอมรับทั้งผิดและชอบ	4.77	0.49	มากที่สุด
7. ผู้บริหารไม่รับผลประโยชน์ทับซ้อน	4.89	0.34	มากที่สุด
8. ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี	4.95	0.22	มากที่สุด
9. ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.93	0.27	มากที่สุด
10. ผู้บริหารมีความเมตตากรุณา	4.88	0.38	มากที่สุด
11. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย	4.77	0.52	มากที่สุด
12. ผู้บริหารยึดมั่นในหลักคำสอนของศาสนา	4.76	0.50	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.86</b>	<b>0.38</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.3 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้ตอบแบบสอบถามให้

ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนสุจริต มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต ( $\bar{X} = 4.96$ ) ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 4.95$ ) และ ผู้บริหารมีวินัยและรักษาวินัย ( $\bar{X} = 4.94$ )

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองคน ด้านนักเรียน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านนักเรียน</b>			
1. ผู้บริหารส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน	4.90	0.33	มากที่สุด
2. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลักของนักเรียน	4.91	0.32	มากที่สุด
3. ผู้บริหารส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน	4.95	0.22	มากที่สุด
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน	4.78	0.48	มากที่สุด
5. ผู้บริหารปลูกจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชั่น	4.77	0.49	มากที่สุด
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต	4.76	0.47	มากที่สุด
7. ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.71	0.56	มากที่สุด
8. ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมความรู้สนองต่อความต้องการของนักเรียน	4.75	0.51	มากที่สุด
9. ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนาและกิจกรรมอื่นๆ กับชุมชนเสมอ	4.76	0.49	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.81</b>	<b>0.45</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.4 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านนักเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและนำมาใช้

ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนสุจริต มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ผู้บริหารส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.95$ ) ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลักของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.91$ ) และผู้บริหารส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน ( $\bar{X} = 4.90$ )

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะครองคน ด้านครูและบุคลากร

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านครูและบุคลากร</b>			
1. ผู้บริหารส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ครู และบุคลากร	4.91	0.32	มากที่สุด
2. ผู้บริหารส่งเสริมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพครู	4.90	0.36	มากที่สุด
3. ผู้บริหารพัฒนาครูตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.74	0.51	มากที่สุด
4. ผู้บริหารส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์	4.92	0.30	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรเสมอ	4.75	0.51	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสร้างความตระหนัก เรื่อง ความซื่อสัตย์ สุจริต การไม่คอร์รัปชันแก่ครูและบุคลากร	4.77	0.50	มากที่สุด
7. ผู้บริหารให้ความเสมอภาคแก่ครูและบุคลากร	4.77	0.49	มากที่สุด
8. ผู้บริหารให้ครูและบุคลากรร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมพัฒนาสถานศึกษา	4.85	0.40	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.82</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.5 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านครูและบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านครูและบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนสุจริต มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ผู้บริหารส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ( $\bar{X} = 4.92$ ) ผู้บริหารส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ครูและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.91$ ) และผู้บริหารส่งเสริมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพครู ( $\bar{X} = 4.90$ )

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองคน ด้านผู้ปกครองและชุมชน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านผู้ปกครองและชุมชน</b>			
1. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน	4.87	0.34	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีจิตสาธารณะต่อชุมชน	4.91	0.30	มากที่สุด
3. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองและชุมชน	4.76	0.50	มากที่สุด
4. ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชนอย่างดียิ่ง	4.80	0.43	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครองและชุมชน	4.85	0.37	มากที่สุด
6. ผู้บริหารให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน	4.83	0.43	มากที่สุด
7. ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้ปกครองและชุมชน	4.69	0.58	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.81</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.6 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านผู้ปกครองและชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านผู้ปกครองและชุมชน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนสุจริต มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีจิตสาธารณะต่อชุมชน ( $\bar{X} = 4.91$ ) ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{X} = 4.87$ ) และผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{X} = 4.85$ )

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองงาน ด้านวิชาการ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านวิชาการ</b>			
1. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน	4.74	0.48	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	4.75	0.51	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องแผนการจัดการเรียนรู้	4.70	0.53	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	4.71	0.54	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีความเข้าใจในระบบวัดผลประเมินผล	4.70	0.58	มากที่สุด
6. ผู้บริหารมีความเข้าใจในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.78	0.42	มากที่สุด
7. ผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุน ด้านการวิจัย	4.69	0.55	มากที่สุด
8. ผู้บริหารจัดหาสื่อ เทคโนโลยี สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	4.72	0.49	มากที่สุด
9. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศครูและบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ	4.77	0.49	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.72</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.7 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิชาการผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนสุจริต มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ผู้บริหารมีความเข้าใจในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.78$ ) ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศครูและบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.77$ ) และผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.75$ )



ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะการครองงาน ด้านการบริหารจัดการ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>			
1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ	4.87	0.33	มากที่สุด
2. ผู้บริหารใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็น แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา	4.90	0.30	มากที่สุด
3. ผู้บริหารบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.89	0.37	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีแผนกลยุทธ์	4.85	0.43	มากที่สุด
5. ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	4.87	0.40	มากที่สุด
6. ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ	4.93	0.26	มากที่สุด
7. ผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร	4.86	0.40	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.88</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.8 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนสุจริต มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.93$ ) ผู้บริหารใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.90$ ) และผู้บริหารบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.89$ )

สรุป จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตในโรงเรียน โรงเรียนสุจริตแก่นนำ ปีการศึกษา 2558 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ในระดับมากที่สุด จำนวน 58 คุณลักษณะ ซึ่งมีจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงเลือกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของ 3 อันดับแรก ของ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตทั้ง 3 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) คุณลักษณะการครองตน  
ประกอบด้วย ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) คุณลักษณะการครองคน  
ประกอบด้วย ด้านนักเรียน ด้านครูและบุคลากร และด้านผู้ปกครองและชุมชน 3) คุณลักษณะ  
การครองงาน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ และด้านการบริหารจัดการ มีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะการครองตนของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย

1.1 ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและนำไปใช้  
ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนสุจริต มากที่สุด 3 อันดับ จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารมีทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์

1.1.2 ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์

1.1.3 ผู้บริหารมีบุคลิกที่ดีมีความมั่นใจในตนเอง

1.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรมคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและ  
นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนสุจริตมากที่สุด 3 อันดับ จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต

1.2.2 ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

1.2.3 ผู้บริหารมีวินัยและรักษาวินัย

2. คุณลักษณะการครองคนของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย

2.1 ด้านนักเรียน คุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและนำไปใช้  
ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนสุจริตมากที่สุด 3 อันดับ จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน

2.1.2 ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลักของนักเรียน

2.1.3 ผู้บริหารส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน

2.2 ด้านครูและบุคลากรคุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและ  
นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนสุจริตมากที่สุด 3 อันดับ จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์

2.2.2 ผู้บริหารส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ครูและบุคลากร

### 2.2.3 ผู้บริหารส่งเสริมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2.3 ด้านผู้ปกครองและชุมชน คุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนสุจริตมากที่สุด 3 อันดับ จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

2.3.1 ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ

2.3.2 ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน

2.3.3 ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครองและชุมชน

3. คุณลักษณะการครองงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย

3.1 ด้านวิชาการ คุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนสุจริตมากที่สุด 3 อันดับ จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารมีความเข้าใจในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

3.1.2 ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

3.1.3 ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา

3.2 ด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนสุจริตมากที่สุด 3 อันดับ จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

3.2.1 ผู้บริหารใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา

3.2.2 ผู้บริหารใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา

3.2.3 ผู้บริหารบริหารแบบมีส่วนร่วม

จากคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้ในแต่ละด้าน ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์กำหนดเป็น เนื้อหาสาระ เพื่อนำไปเป็นองค์ประกอบของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง) ในขั้นตอนที่ 2 ดังปรากฏในตาราง

ตาราง 4.9 การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำเพื่อกำหนดเป็นเนื้อหาสาระการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ  
ของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตจำแนกรายด้าน

คุณลักษณะผู้นำ รายด้าน	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	เนื้อหาสาระ
<b>คุณลักษณะการครองตน</b>		
ด้านบุคลิกภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์</li> <li>2. ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์</li> <li>3. ผู้บริหารมีบุคลิกที่ดีที่มีความมั่นใจในตนเอง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะกระบวนการคิด</li> <li>2. ความฉลาดทางอารมณ์</li> <li>3. ความมั่นใจในตนเอง</li> </ol>
ด้านคุณธรรม จริยธรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต</li> <li>2. ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>3. ผู้บริหารมีวินัยและรักษาวินัย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความซื่อสัตย์สุจริต</li> <li>2. ต้นแบบ แบบอย่างที่ดี</li> <li>3. วินัย</li> </ol>
<b>คุณลักษณะการครองคน</b>		
ด้านนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน</li> <li>2. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลักของนักเรียน</li> <li>3. ผู้บริหารส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณลักษณะอันพึงประสงค์</li> <li>2. สมรรถนะ</li> <li>3. คุณธรรมจริยธรรม</li> </ol>
ด้านครูและ บุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์</li> <li>2. ผู้บริหารส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ครูและบุคลากร</li> <li>3. ผู้บริหารส่งเสริมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพครู</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จรรยาบรรณวิชาชีพครู</li> <li>2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์</li> <li>3. คุณธรรมจริยธรรม</li> </ol>
ด้านผู้ปกครอง และชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ</li> <li>2. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จิตสาธารณะ</li> <li>2. มนุษยสัมพันธ์</li> <li>3. การสร้างเครือข่าย</li> </ol>

ตาราง 4.9 (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำ รายด้าน	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	เนื้อหาสาระ
ด้านผู้ปกครอง และชุมชน	3. ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครอง และชุมชน	
<b>คุณลักษณะการครองงาน</b>		
ด้านวิชาการ	1. ผู้บริหารมีความเข้าใจในการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา 2. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศครูและบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ 3. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารหลักสูตร สถานศึกษา	1. การประกันคุณภาพ 2. การนิเทศ 3. หลักสูตรสถานศึกษา
ด้านการบริหาร จัดการ	1. ผู้บริหารใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร สถานศึกษา 2. ผู้บริหารใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา 3. ผู้บริหารบริหารแบบมีส่วนร่วม	1. หลักธรรมาภิบาล 2. หลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง 3. การบริหารแบบมี ส่วนร่วม

จากตาราง 4.9 ตารางสำคัญที่ได้จากการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานคุณลักษณะการครองคน ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ มี 3 เรื่อง 1) ทักษะกระบวนการคิด 2) ความฉลาดทางอารมณ์ 3) ความมั่นใจในตนเองด้านคุณธรรมจริยธรรม มี 3 เรื่อง 1) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) ด้นแบบ แบบอย่างที่ดี 3) วินัยคุณลักษณะการครองคน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือด้านนักเรียน มี 3 เรื่อง 1) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 2) สมรรถนะ 3) คุณธรรมจริยธรรม ด้านครูและบุคลากร มี 3 เรื่อง 1) จรรยาบรรณวิชาชีพ 2) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3) คุณธรรมจริยธรรม ด้านผู้ปกครองและชุมชน มี 3 เรื่อง

- 1) จิตสาธารณะ 2) มนุษยสัมพันธ์ 3) การสร้างเครือข่าย คุณลักษณะการครองงาน ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านวิชาการ มี 3 เรื่อง 1) การประกันคุณภาพ 2) การนิเทศ 3) หลักสูตรสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการ มี 3 เรื่อง 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและ 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม

## ผลการวิจัยตามขั้นตอนที่ 2 ร่างรูปแบบ

### การสร้างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง)

การดำเนินการสร้างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการสร้างรูปแบบเพื่อสนองความต้องการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหลักการในการสร้างรูปแบบ
2. นำแนวคิดทฤษฎี และหลักการสำคัญ คือ 1) แนวคิดเชิงระบบ 2) หลักการเรียนรู้มา

ประยุกต์ในการสร้างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง) และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนสุจริต ต้นแบบ ปีการศึกษา 2558 มาสังเคราะห์เป็นเนื้อหาสาระในขั้นที่ 3 การศึกษารูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต (ฉบับร่าง) โดยกำหนดโครงสร้างของรูปแบบ (จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง) เป็น 4 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรับรู้

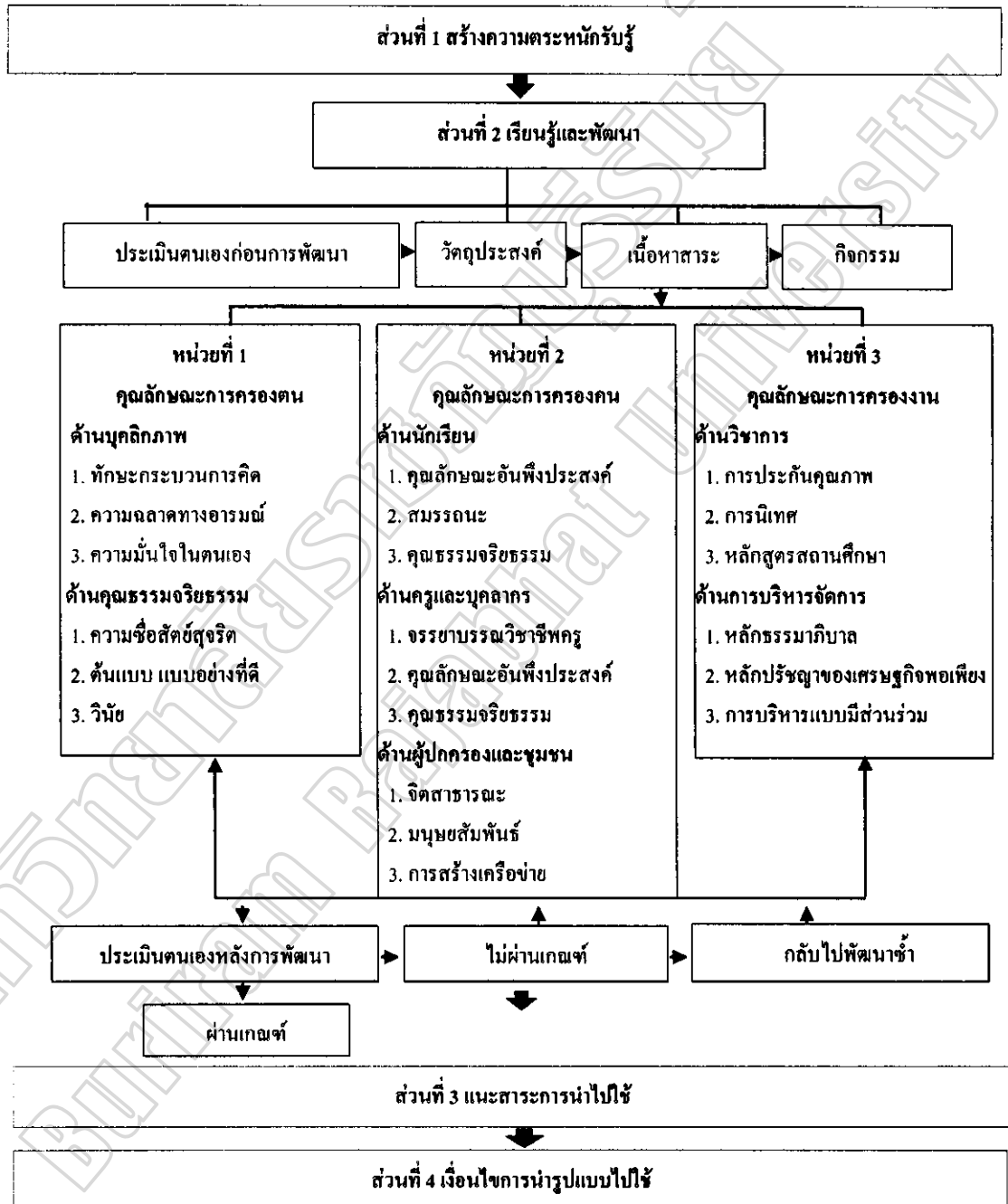
เป็นส่วนที่จุดประกายการพัฒนาคุณลักษณะ และทำความเข้าใจ สร้างความตระหนักความรู้ ความเข้าใจ คำชี้แจง สำหรับผู้บริหารหรือผู้สนใจที่จะศึกษาเรียนรู้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา

เป็นส่วนที่บอกกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนัก โดยนำคุณลักษณะที่สำคัญ จำเป็น ประโยชน์ที่จะนำไปใช้ ที่ได้จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต ต้นแบบ ปีการศึกษา 2558 มากำหนดเป็นเนื้อหาสาระ ทั้ง 3 คุณลักษณะ และ 7 ด้าน มีส่วนประกอบคือประเมินตนเองก่อนการพัฒนา วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรม ประเมินตนเองหลังการพัฒนา และการพัฒนาซ้ำ

#### ส่วนที่ 3 แะสาระการนำไปใช้ เป็นส่วนที่ชี้แจงการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ คือ กฎเกณฑ์  
ข้อจำกัด เงื่อนไขที่กำหนดไว้ ในการนำรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาพประกอบ 4.1 รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากภาพประกอบ 4.1 มีคำอธิบาย รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับปรับปรุงแก้ไข)

รูปแบบ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับปรับปรุงแก้ไข) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้สนใจสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 4 ส่วนผู้วิจัยนำเสนอคำอธิบายรูปแบบ ดังนี้

### ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนัก

ในส่วนที่ 1 ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ชั้น ดังนี้

#### คำชี้แจง

1. ให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาเตรียมพร้อมในการรับการพัฒนา
2. ศึกษารายละเอียดของรูปแบบให้เข้าใจ
3. ศึกษาเอกสารหรือสื่อต่าง ๆ ที่แจ้งทุกขั้นตอน

#### กิจกรรม

1. ผู้รับการพัฒนาศึกษาคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้รับการพัฒนาศึกษารายละเอียดการพัฒนา ตามรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ผู้รับการพัฒนาศึกษาแนวปฏิบัติของโรงเรียนสุจริต คู่มือ เอกสารที่เกี่ยวข้อง จากเว็บไซต์ <http://web.uprightschool.net>
4. ผู้รับการพัฒนาคือต้องดำเนินตามขั้นแนวปฏิบัติของโรงเรียนสุจริต อย่างเคร่งครัด ร่วมกิจกรรมร้องเพลงชาติ สวดมนต์หรือทำตามกิจกรรมของศาสนานั้น ๆ กล่าวปฏิญญาโรงเรียนสุจริตวันร่วมกับครู และนักเรียนทุกวันที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียน

### ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา

ในส่วนที่ 2 ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ ที่ปรากฏในคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ดังนี้

#### ประเมินก่อนการพัฒนา

ขั้นการประเมินก่อนการพัฒนาเป็นวิธีหนึ่งที่จะให้ผู้รับการพัฒนาทราบว่าตนเองมี



คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตในแต่ละด้าน เป็นอย่างไร เพื่อกำหนดคุณลักษณะผู้นำ ด้านที่ต้องการพัฒนา หรือเห็นความสำคัญ จำเป็นในการประเมินนั้นมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อประเมินคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ของผู้รับการพัฒนาทั้ง 3 คุณลักษณะ และทั้ง 7 ด้าน ก่อนการศึกษา

2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนากำหนดคุณลักษณะด้านที่ต้องการพัฒนาได้

2.1 การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองตนของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ด้าน ได้แก่

2.1.1 ด้านบุคลิกภาพ

2.1.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

2.2 การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองคนของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ด้าน ได้แก่

2.2.1 ด้านนักเรียน

2.2.2 ด้านครูและบุคลากร

2.2.3 ด้านผู้ปกครองและชุมชน

2.3 การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองงานของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ด้าน ได้แก่

2.3.1 ด้านวิชาการ

2.3.2 ด้านการบริหารจัดการ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน

2. รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### เนื้อหาสาระ

1. ความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาเรียนรู้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการเรียนรู้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สุจริตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ข้อมื่อนำรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ตั้งแต่ ส่วนที่ 1 ถึงส่วนที่ 4

2.2 ข้อมื่อนำถึงกระบวนการศึกษาเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ขั้นศึกษาเรียนรู้ เป็นการนำคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตที่เด่น ๆ ซึ่งผู้ตอบ แบบสอบถามให้ความสำคัญในการใช้บริหาร โรงเรียนสุจริต ทำให้การบริหารงาน โรงเรียนสุจริต ประสบผลสำเร็จ มีสาระครอบคลุมการคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ทั้ง 3 คุณลักษณะ และทั้ง 7 ด้าน ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาสาระโดยแบ่งออกเป็น 3 หน่วยการเรียนรู้ ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 4.10

ตาราง 4.10 แสดงหน่วยการเรียนรู้ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หน่วยการเรียนรู้	เนื้อหาสาระ	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต
หน่วยที่ 1 คุณลักษณะ การครองตน	ด้านบุคลิกภาพ 1. ทักษะกระบวนการคิด 2. ความฉลาดทางอารมณ์ 3. ความมั่นใจในตนเอง ด้านคุณธรรมจริยธรรม 1. ความซื่อสัตย์สุจริต 2. ด้นแบบ แบบอย่างที่ดี 3. วินัย	1. ผู้บริหารมีทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ 2. ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ 3. ผู้บริหารมีบุคลิกที่ดีมีความมั่นใจในตนเอง 1. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต 2. ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี 3. ผู้บริหารมีวินัยและรักษาวินัย
หน่วยที่ 2 คุณลักษณะ การครองคน	ด้านนักเรียน 1. คุณลักษณะ อันพึง ประสงค์ 2. สมรรถนะ 3. คุณธรรมจริยธรรม	1. ผู้บริหารส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของนักเรียน 2. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลัก ของนักเรียน 3. ผู้บริหารส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม แก่นักเรียน

ตาราง 4.10 (ต่อ)

หน่วยการเรียนรู้	เนื้อหาสาระ	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต
<b>หน่วยที่ 2</b> <b>คุณลักษณะ</b> <b>การครองคน</b>	<b>ด้านครูและบุคลากร</b> 1. จรรยาบรรณวิชาชีพครู 2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3. คุณธรรมจริยธรรม <b>ด้านผู้ปกครองและชุมชน</b> 1. จิตสาธารณะ 2. มนุษยสัมพันธ์ 3. การสร้างเครือข่าย	1. ผู้บริหารส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากร ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 2. ผู้บริหารส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ครูและบุคลากร 3. ผู้บริหารส่งเสริมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพครู 1. ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ 2. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน 3. ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครองและชุมชน
<b>หน่วยที่ 3</b> <b>คุณลักษณะ</b> <b>การครองงาน</b>	<b>ด้านวิชาการ</b> 1. การประกันคุณภาพ 2. การนิเทศ 3. หลักสูตรสถานศึกษา <b>ด้านการบริหารจัดการ</b> 1. หลักธรรมาภิบาล 2. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	1. ผู้บริหารมีความเข้าใจในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 3. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารหลักสูตร 1. ผู้บริหารใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา 2. ผู้บริหารใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา 3. ผู้บริหารบริหารแบบมีส่วนร่วม

จากตาราง 4.10 สารสำคัญที่ได้จากการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 หน่วยการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### หน่วยที่ 1 คุณลักษณะการครองตน: การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

#### โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### ด้านบุคลิกภาพ

##### แนวคิด

บุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่สำคัญจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ทุกองค์กร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสุจริตซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้บริหารเกิดคุณลักษณะเฉพาะ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้สนใจควรทำการศึกษาในหน่วยนี้อย่างยิ่ง บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีจะต้องมีทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ บุคลิกภาพด้านร่างกายดี มีการวางตนที่เหมาะสม มีชีวิตชีวา วาจาดี และจะต้องมีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี มีความฉลาดทางอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคงมีความมั่นใจในตนเอง มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ ไม่เอาแต่อารมณ์เหนือสิ่งอื่นใดบุคคลที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ศรีทธาในความสามารถผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรมและมีอารมณ์ขัน นอกจากนี้ควรมีบุคลิกภาพด้านสังคมดีด้วย เช่นมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือสังคม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตน

##### วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนเกิดทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์มีบุคลิกที่ดีมีความมั่นใจในตนเอง

##### เนื้อหา

1. ทักษะกระบวนการคิด
2. ความฉลาดทางอารมณ์
3. ความมั่นใจในตนเอง

##### กิจกรรม

1. ศึกษาจากคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการและวิธีการ ในการพัฒนา

ทักษะกระบวนการคิดความฉลาดทางอารมณ์ และความเชื่อมั่นในตนเอง

2. คู่มือวิดีโอแล้ว และกรณีตัวอย่าง แล้ววิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะกระบวนการคิดความฉลาดทางอารมณ์ และความเชื่อมั่นในตนเองโดยค้นจาก [https://www.google.co.th/search?q=คู่มือวิดีโอ+ชื่อเรื่อง+\(ที่ต้องการสืบค้น เช่น บุคลิกภาพ ทักษะกระบวนการคิด ความเชื่อมั่นในตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์\) เป็นต้น](https://www.google.co.th/search?q=คู่มือวิดีโอ+ชื่อเรื่อง+(ที่ต้องการสืบค้น เช่น บุคลิกภาพ ทักษะกระบวนการคิด ความเชื่อมั่นในตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์) เป็นต้น)

3. ทำแบบทดสอบ EQ (กรมสุขภาพจิต) เขียนความคาดหวังในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง

### ด้านคุณธรรมจริยธรรม

#### แนวคิด

คุณธรรม เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะทำให้ผู้บริหาร สามารถบริหารงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร และเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพคุณธรรมเหล่านี้ปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา ระเบียบกฎหมาย คำสั่ง จรรยาบรรณ ระเบียบวินัย ข้าราชการครู

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร มีความซื่อสัตย์ สุจริตปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย

#### เนื้อหาสาระ

1. ความซื่อสัตย์สุจริต
2. ดัชนีแบบ แบบอย่างที่ดี
3. วินัย

#### กิจกรรม

1. ศึกษาจากคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการและวิธีการในการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดความฉลาดทางอารมณ์ และความเชื่อมั่นในตนเอง

2. คุณลปิวิตีโอแล้ว และกรณีตัวอย่าง แล้ววิเคราะห์เกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริต การเป็นต้นแบบ แบบอย่างที่ดีและความมีวินัย (<https://www.google.co.th/search?q=คุณลปิวิตีโอ+เรื่องความซื่อสัตย์>)(<https://www.google.co.th/search?q=คุณลปิวิตีโอ+เรื่องแบบอย่างที่ดี>) และ (<https://www.google.co.th/search?q=คุณลปิวิตีโอ+เรื่องความมีวินัย>)

3. ศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษา กฎหมายการศึกษาระเบียบและจรรยาบรรณวิชาชีพ

4. คู่มือประกอบอื่น ๆ

## หน่วยที่ 2 คุณลักษณะการครองคน: การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านนักเรียน

### แนวคิด

เป้าหมาย หัวใจของการจัดการศึกษา การครองคน เป็นความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใดเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนั้น ต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อให้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขาเป้าหมายสำคัญของผู้ดำเนินการครองคนนั้น คือ การพัฒนาด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีสมรรถนะ จรรยาบรรณวิชาชีพ บุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด บุคคลที่มีคุณภาพย่อมนำพาองค์กร พัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยในด้านความสามารถก็เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรเป็นผู้มีความรอบรู้ ทำให้สามารถปฏิบัติงาน ได้ถูกต้องตามที่ได้รับมอบหมายและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ จะต้องได้รับความร่วมมือกับทุกฝ่าย ทั้งนักเรียน ครู และที่ขาดไม่ได้เลยคือผู้ปกครองและชุมชน

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลักของนักเรียนและ การส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน

### เนื้อหาสาระ

1. คุณลักษณะอันพึงประสงค์
2. สมรรถนะ

### 3. คุณธรรมจริยธรรม

#### กิจกรรม

1. ศึกษาหลักสูตรแกนกลาง 2551 หลักสูตรสถานศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะ และการปลูกคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน
2. ศึกษากิจกรรม และแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลักของนักเรียนส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน
3. คู่มือประกอบอื่น ๆ

#### ด้านครูและบุคลากร

##### แนวคิด

การบริหารสถานศึกษาผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้แนวคิดทฤษฎี หลักการ แนวคิดทางการบริหาร นั้นหมายความว่าผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในการบริหารนั้นบุคคลที่มีส่วนในการพัฒนาโรงเรียนที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่งนั่นคือ ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษานั้น ๆ ด้วย ดังนั้นผู้บริหารควรเอาใจใส่ ส่งเสริมและพัฒนาทุกคนที่อยู่ในองค์กร ต้องส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์คุณธรรมจริยธรรมแก่ครูและบุคลากรและที่สำคัญยิ่งคือ การส่งเสริมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพครู

##### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้ ทักษะ ในการส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์คุณธรรมจริยธรรมแก่ครูและบุคลากรและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

##### เนื้อหาสาระ

1. จรรยาบรรณวิชาชีพครู
2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. คุณธรรมจริยธรรม

##### กิจกรรม

1. ศึกษาจากคู่มือผู้บริหาร คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การปลูกฝัง คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2. ศึกษากิจกรรม และแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครูและบุคลากร คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

3. ศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง และหลักสูตรสถานศึกษา

4. พระราชบัญญัติการศึกษา

5. คู่มือประกอบอื่น ๆ

### ด้านผู้ปกครองและชุมชน

#### แนวคิด

ในการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จสูงสุด สถานศึกษาจะต้องถือความพอใจสูงสุดของผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และลูกค้าหลัก กำหนดทิศทางในการดำเนินงานและนโยบายที่ชัดเจน ปรับปรุงและยกระดับมาตรฐาน กำหนดการทำงานร่วมกัน มีความร่วมมือทุกภาคส่วน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความภาคภูมิใจในองค์กร การร่วมเป็นคณะกรรมการ โรงเรียน การตัดสินใจ การร่วมเป็นสมาชิกระหว่าง โรงเรียนและชุมชน การสร้างเครือข่ายเพื่อดำเนินการในสิ่งที่เป็นโยบายต่อการจัดการศึกษา กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติ พิจารณาจากการร่วมมือในการพัฒนาชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชน การให้บริการด้านวิชาการ และการให้บริการด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารจะต้องมี คือ การมีจิตสาธารณะ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

#### เนื้อหาสาระ

1. จิตสาธารณะ
2. มนุษยสัมพันธ์
3. การสร้างเครือข่าย

#### กิจกรรม

1. ศึกษาจากคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับ การมีจิตสาธารณะ การมีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างเครือข่าย กับผู้ปกครองและชุมชน
2. ศึกษากิจกรรม และแนวทางการมีจิตสาธารณะ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชน และการสร้างเครือข่าย
3. คู่มือประกอบอื่น ๆ



## หน่วยที่ 3 การครองงาน: การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

### สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ด้านวิชาการ

##### แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร การจัดหลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ ความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาและการพัฒนาด้านวิชาการ ไว้ชัดเจน สามารถให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ครู มีความเข้าใจในการประกันคุณภาพการศึกษา มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ มีความรู้เรื่องหลักสูตร เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สามารถสนับสนุนให้ครูพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

##### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาการกำกับติดตาม ติดตามตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศและการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา

##### เนื้อหาสาระ

1. การประกันคุณภาพ
2. การนิเทศ
3. หลักสูตรสถานศึกษา

##### กิจกรรม

1. ศึกษาจากคู่มือการการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาการนิเทศหลักสูตรสถานศึกษา
2. ศึกษาจากสื่อเสริมแนะนำตัวอย่างโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา และหลักสูตรสถานศึกษา
3. สัมภาษณ์ตนเองเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา และหลักสูตรสถานศึกษาประเด็นความสำเร็จ และปัญหา
4. เขียนรายงานความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา และหลักสูตรสถานศึกษา

5. ศึกษาเพิ่มเติมจากสื่อเสริมที่เกี่ยวข้อง เช่น สิ่งพิมพ์ หนังสือ สื่อออนไลน์
6. ร่วมกิจกรรมอบรม ศึกษาดูงาน โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ

### ด้านการบริหารจัดการ

#### แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ เป็นเรื่องสำคัญจำเป็นสำหรับนักบริหารและผู้นำในทุกองค์กร ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ควรมีการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการ โดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ สถานศึกษา การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการบริหาร และที่สำคัญยิ่งคือการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถในการบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล การบริหารโดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

#### เนื้อหาสาระ

1. หลักธรรมาภิบาล
2. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

#### กิจกรรม

1. ศึกษาคู่มือ หนังสือ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. กำหนดสถานการณ์จำลองให้ฝึกทักษะในการนำการบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาแก้ปัญหา
3. ให้ผู้รับการพัฒนาวิเคราะห์การบริหารงานใน โรงเรียนว่าใช้หลักใดบ้างมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

#### ประเมินหลังการพัฒนา

1. การประเมินหลังการพัฒนาเป็นการประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้รับการพัฒนาว่ามีคุณลักษณะเป็นไปตามเกณฑ์หรือไม่ โดยประเมินคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ของผู้รับการพัฒนาทั้ง 3 คุณลักษณะ และ 7 ด้าน

2. การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองตนของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านบุคลิกภาพ

2.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

3. การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ด้าน ได้แก่

3.1 ด้านนักเรียน

3.2 ด้านครูและบุคลากร

3.3 ด้านผู้ปกครองและชุมชน

4. การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองงานของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ด้าน ได้แก่

4.1 ด้านวิชาการ

4.2 ด้านการบริหารจัดการ

5. เกณฑ์การประเมิน กำหนดเกณฑ์การผ่านร้อยละ 75 ด้านใดที่ไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่  
กำหนดต้องกลับไปพัฒนาซ้ำในด้านนั้น ๆ

#### การพัฒนาซ้ำ

การพัฒนาซ้ำเป็นการกลับไปพัฒนาซ้ำในด้านที่รับการพัฒนามีผลการประเมินไม่  
ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ร้อยละ 75

### ส่วนที่ 3 แนวสาระการนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยกำหนดแนวทาง การนำรูปแบบไปใช้ ดังนี้

#### คำชี้แจง

1. ผู้รับการพัฒนาดึงต้องทำความเข้าใจในภาพรวมของรูปแบบ และรายละเอียดในแต่ละ  
ส่วนให้เข้าใจ

2. โรงเรียนที่จะนำรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ สามารถสร้างเอกสารประกอบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ  
ของผู้บริหารโรงเรียนสุจริตด้วยตนเอง โดยใช้รูปแบบนี้ไปเป็นแบบในการสร้าง หรือนำคู่มือที่  
ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปใช้ในการพัฒนา

3. ในการสร้างเอกสารหรือสื่อประกอบเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริตต้องดำเนินการสร้างตามรูปแบบที่กำหนดนี้

4. ควรกำหนดเวลาที่จะพัฒนาให้เหมาะสม โดยกำหนดเป็นตารางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

5. ผู้รับการพัฒนสามารถเลือกเรื่องที่ต้องการพัฒนาตามความสนใจ

6. รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่ต้องการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต หรือโรงเรียนที่กำลังจะเข้าสู่โครงการโรงเรียนสุจริต ในปี 2560 ทุกโรงเรียนต้องเข้าร่วมโครงการนี้

#### กิจกรรม

โรงเรียนที่ต้องการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ดำเนินการตามกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. กำหนดปฏิทินในการพัฒนาให้ชัดเจน
2. เขียนเป้าหมายที่เกิดขึ้นในการพัฒนา
3. คำนวณโหลดเอกสาร คู่มือประกอบอื่น ๆ จากเว็บไซต์โรงเรียนสุจริต

<http://web.uprightschool.net/>

4. คำนวณโหลดเพลงโรงเรียนสุจริต เพื่อเปิดให้ ครู-นักเรียน ได้ฟัง
5. จัดทำป้ายปฏิญญาโรงเรียนสุจริตให้มีขนาดใหญ่เพื่อให้ ครู นักเรียน และบุคลากรทุกคนให้เห็นได้ชัดเจน

#### ส่วนที่ 4 เจ็อนไขการนำรูปแบบไปใช้

##### คำอธิบาย

1. เจ็อนไขการนำไปใช้ให้ดำเนินการตามขั้นตอนและแนวปฏิบัติของโรงเรียนสุจริตอย่างเคร่งครัด เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนสุจริตประสบความสำเร็จ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร นักเรียนและชุมชนให้เข้าใจถึงกิจกรรมที่กำลังจะดำเนินการ
3. ออกคำสั่งและแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน

##### กิจกรรม

1. เปิดเพลงโรงเรียนสุจริตทุกเช้าเป็นการกระตุ้น สร้างความตระหนักกับนักเรียน ครูและบุคลากรทุกคน

2. ดำเนินการเชิงสัญลักษณ์ตามขั้นตอนโรงเรียนสุจริตทุกอย่าง เช่น ร้องเพลงชาติ สวดมนต์ไหว้พระ หรือกิจกรรมตามศาสนาที่ท่านนับถือ กล่าวปฎิญาโรงเรียนสุจริต ทุกเช้า และทุกครั้งที่มีการประชุมสวดมนต์

3. โหลดคู่มือโรงเรียนสุจริตมาประกอบกับคู่มือรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและนักเรียนต่อไป

## ผลการวิจัยตามขั้นตอนที่ 2

การประเมินเพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง) โดยผู้เชี่ยวชาญ นำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ องค์กรประกอบของรูปแบบคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังปรากฏ ในตารางที่ 4.11 – 4.14

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับ  
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของโครงสร้าง และการจัดลำดับ องค์ประกอบ  
ของรูปแบบ

ที่	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ ที่ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรู้ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 เชื้อนไขการนำรูปแบบไปใช้	4.71	0.45	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด
2	การจัดลำดับโครงสร้างของ องค์ประกอบของรูปแบบส่วนที่ 1 – 4	4.86	0.35	มากที่สุด	4.57	0.73	มากที่สุด
	เฉลี่ย	4.79	0.41	มากที่สุด	4.57	0.62	มากที่สุด

จากตาราง 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสม ของ  
โครงสร้าง และการจัดลำดับ องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน โดยรวมอยู่ในระดับ  
มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.79) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการจัดลำดับ โครงสร้างองค์ประกอบของ  
รูปแบบส่วนที่ 1 – 4 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.71) รองลงมาได้แก่โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่  
ประกอบด้วย 4 ส่วน

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ความเป็นไปได้ ของ  
โครงสร้าง และการจัดลำดับ องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน โดยรวมอยู่ในระดับ  
มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.57) และทั้ง 2 ข้อ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โครงสร้างองค์ประกอบของ  
รูปแบบ และการจัดลำดับ โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.57)

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนของรูปแบบ

ที่	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรับรู้	4.71	0.35	มากที่สุด	4.57	0.73	มากที่สุด
2	ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา	4.86	0.73	มากที่สุด	4.86	0.35	มากที่สุด
3	ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้	4.71	0.35	มากที่สุด	4.71	0.45	มากที่สุด
4	ส่วนที่ 4 เจื้อนใจการนำรูปแบบไปใช้	4.86	0.35	มากที่สุด	4.71	0.45	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>		<b>4.79</b>	<b>0.41</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.71</b>	<b>0.52</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ข้อ คือ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา และ ส่วนที่ 4 เจื้อนใจการนำรูปแบบไปใช้มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.86$ ) รองลงมา มี 2 ข้อ คือ ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรับรู้ และส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.71$ )

จากตาราง 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเป็นไปได้ออยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.86$ ) รองลงมา มี 2 ข้อ คือ ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้ และ ส่วนที่ 4 เจื้อนใจการนำรูปแบบไปใช้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.71$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรับรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.57$ )

ตาราง 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับ  
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรู้</b>						
คำชี้แจง	4.86	0.35	มากที่สุด	4.57	0.73	มากที่สุด
กิจกรรม	4.71	0.45	มากที่สุด	4.43	0.73	มาก
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา</b>						
ประเมินตนเองก่อนการพัฒนา	4.71	0.45	มากที่สุด	4.71	0.45	มากที่สุด
วัตถุประสงค์	4.57	0.73	มากที่สุด	4.57	0.73	มากที่สุด
เนื้อหาสาระ	4.86	0.35	มากที่สุด	4.86	0.35	มากที่สุด
กิจกรรม	4.57	0.73	มากที่สุด	4.57	0.73	มากที่สุด
<b>ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้</b>						
คำชี้แจง	4.71	0.45	มากที่สุด	4.57	0.73	มากที่สุด
กิจกรรม	4.86	0.35	มากที่สุด	4.71	0.45	มากที่สุด
<b>ส่วนที่ 4 เจาะลึกการนำรูปแบบไปใช้</b>						
คำชี้แจง	4.86	0.35	มากที่สุด	4.86	0.35	มากที่สุด
กิจกรรม	4.86	0.35	มากที่สุด	4.86	0.35	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.76</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.67</b>	<b>0.60</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสม รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด จำนวน 5 ข้อคือ คำชี้แจงขององค์ประกอบส่วนที่ 1 เนื้อหาสาระขององค์ประกอบส่วนที่ 2 กิจกรรมขององค์ประกอบส่วนที่ 3 คำชี้แจงและกิจกรรมขององค์ประกอบส่วนที่ 4 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.86) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.86) กิจกรรมของ



องค์ประกอบส่วนที่ 3 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ ) และ ทั้งคำชี้แจงและกิจกรรมของ  
องค์ประกอบส่วนที่ 4 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ )

จากตาราง 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเป็นไปได้ รายละเอียด  
แต่ละองค์ประกอบ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.67$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน  
พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด จำนวน 3 ข้อ คือ เนื้อหาสาระ องค์ประกอบส่วนที่ 2 คำชี้แจงและ  
กิจกรรมขององค์ประกอบส่วนที่ 4 อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.86$ ) รองลงมา คือ  
กิจกรรมองค์ประกอบส่วนที่ 3 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.71$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรม  
องค์ประกอบส่วนที่ 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.43$ )

ตาราง 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับ  
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ของรูปแบบ

ที่	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>คุณลักษณะการครองตน</b>							
1	ด้านบุคลิกภาพ	4.43	0.76	มาก	4.45	0.73	มาก
2	ด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.62	0.58	มากที่สุด	4.64	0.53	มากที่สุด
<b>คุณลักษณะการครองคน</b>							
3	ด้านนักเรียน	4.55	0.70	มากที่สุด	4.48	0.63	มาก
4	ด้านครูและบุคลากร	4.60	0.62	มากที่สุด	4.57	0.62	มากที่สุด
5	ด้านผู้ปกครองและชุมชน	4.60	0.58	มากที่สุด	4.67	0.60	มากที่สุด
<b>คุณลักษณะการครองงาน</b>							
6	ด้านวิชาการ	4.64	0.57	มากที่สุด	4.76	0.48	มากที่สุด
7	ด้านบริหารจัดการ	4.74	0.49	มากที่สุด	4.74	0.49	มากที่สุด
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.60</b>	<b>0.62</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.62</b>	<b>0.60</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.14 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของ  
คำอธิบายรูปแบบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 การเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.60) เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.74)  
รองลงมา คือ ด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.64) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านบุคลิกภาพ  
มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.43)

จากตาราง 4.14 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ของ  
คำอธิบายรูปแบบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 การเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.62)  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ย ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.74)  
รองลงมา คือ ด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.64) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านบุคลิกภาพ  
มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.43)

สำหรับคำถามปลายเปิด (Open-ended) การประเมินเพื่อยืนยันรูปแบบคุณลักษณะผู้นำ  
ของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ  
มีข้อเสนอแนะดังนี้

### โครงสร้างของรูปแบบ

เหมาะสม และมีความเป็นไปได้

### องค์ประกอบของรูปแบบ สรุปได้ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรู้

1. มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้พัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน  
สุจริต

2. กิจกรรมที่กำหนดยังมีน้อยควรมีกิจกรรมให้มากขึ้น

#### ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา

1. การประเมินก่อนการพัฒนาบางเรื่องสามารถประเมินด้วยกิจกรรมอื่น ๆ ได้ ไม่ต้อง  
ใช้ข้อสอบไม่ทำให้ผู้รับการพัฒนากเกิดความเบื่อ

2. กิจกรรมที่กำหนดในแต่ละเนื้อหา ยังมีน้อยเกินไปควรกำหนดให้มากขึ้น และให้  
ผู้รับการพัฒนา สามารถเลือกทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้

3. บทเรียน เรื่องการบริหารจัดการมีความสำคัญจำเป็นกับผู้บริหาร ควรเพิ่มเนื้อหา และกิจกรรมมากขึ้น

4. การประเมินหลังการพัฒนา ควรประเมินให้หลากหลายมากขึ้นและเกณฑ์ การประเมิน ที่กำหนดไว้ ควรให้ผู้รับการพัฒนากำหนดด้วยตนเองได้ เหมาะสมกับตนเอง

### ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้

เหมาะสม

### ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

ควรกำหนดให้ผู้รับการพัฒนาคัดเลือกตนเองอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงรูปแบบหลังการประเมิน โดยผู้เชี่ยวชาญ การประเมินรูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญ กำหนดว่า รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง) ควรมีความเหมาะสม เป็นไปได้ โดยมีค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.5 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสม เป็นไปได้ โดยโครงสร้างและ องค์ประกอบของรูปแบบทุกรายการมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.5 และในส่วนคำถามปลายเปิด (Open-ended) มีข้อเสนอแนะในบางรายการผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะมาพิจารณาและ ขอรับคำปรึกษาแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 3 ท่าน และดำเนินการปรับปรุงรูปแบบตาม ข้อเสนอแนะ ได้รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับปรับปรุงแก้ไขพร้อมนำไปทดลองใช้ต่อไป

### ผลการวิจัยตามขั้นตอนที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการ สถานศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ องค์ประกอบของรูปแบบคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังปรากฏ ในตารางที่ 4.15 – 4.20

ตาราง 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของโครงสร้าง และการจัดลำดับ องค์ประกอบของรูปแบบ

ที่	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรู้ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ส่วนที่ 3 เน้นสาระการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 เจาะลึกการนำรูปแบบไปใช้	4.78	0.53	มากที่สุด	4.83	0.45	มากที่สุด
2	การจัดลำดับ โครงสร้างขององค์ประกอบของรูปแบบส่วนที่ 1 – 4	4.77	0.42	มากที่สุด	4.82	0.44	มากที่สุด
	เฉลี่ย	4.77	0.48	มากที่สุด	4.82	0.44	มากที่สุด

จากตาราง 4.15 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสม ของ โครงสร้าง และการจัดลำดับ องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.77$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วนมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.78$ ) รองลงมาคือ การจัดลำดับ โครงสร้างขององค์ประกอบรูปแบบที่ประกอบด้วย ของรูปแบบส่วนที่ 1 – 4 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.77$ ) ตามลำดับ

จากตาราง 4.15 พบว่า ความคิดเห็นของความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นไปได้ ของ โครงสร้าง และการจัดลำดับ องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.82$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วนมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.83$ ) รองลงมาได้แก่การจัดลำดับ โครงสร้างขององค์ประกอบรูปแบบที่ประกอบด้วย ของรูปแบบส่วนที่ 1 – 4 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.82$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4.16** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ องค์ประกอบ ทั้ง 4 ส่วนของรูปแบบ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรับรู้	4.76	0.55	มากที่สุด	4.75	0.60	มากที่สุด
ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา	4.85	0.41	มากที่สุด	4.81	0.49	มากที่สุด
ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้	4.78	0.52	มากที่สุด	4.71	0.64	มากที่สุด
ส่วนที่ 4 เสนอไขการนำรูปแบบไปใช้	4.80	0.51	มากที่สุด	4.77	0.55	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.80</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.75</b>	<b>0.59</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.16 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสม องค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนของรูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.85$ ) รองลงมา คือ ส่วนที่ 4 เสนอไขการนำรูปแบบไปใช้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.80$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรับรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.76$ )

จากตาราง 4.16 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ องค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนของรูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.68$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.85$ ) รองลงมา คือ ส่วนที่ 4 เสนอไขการนำรูปแบบไปใช้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.77$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.71$ )

**ตาราง 4.17** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรู้</b>						
คำชี้แจง	4.78	0.49	มากที่สุด	4.72	0.45	มากที่สุด
กิจกรรม	4.76	0.48	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา</b>						
ประเมินตนเองก่อนการพัฒนา	4.66	0.54	มากที่สุด	4.77	0.47	มากที่สุด
วัตถุประสงค์	4.78	0.42	มากที่สุด	4.87	0.33	มากที่สุด
เนื้อหาสาระ	4.79	0.50	มากที่สุด	4.90	0.38	มากที่สุด
กิจกรรม	4.69	0.60	มากที่สุด	4.85	0.73	มากที่สุด
ประเมินหลังการพัฒนา	4.68	0.53	มากที่สุด	4.84	0.37	มากที่สุด
พัฒนาซ้ำ	4.77	0.47	มากที่สุด	4.83	0.50	มากที่สุด
<b>ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้</b>						
คำชี้แจง	4.85	0.38	มากที่สุด	4.85	0.40	มากที่สุด
กิจกรรม	4.89	0.37	มากที่สุด	4.87	0.33	มากที่สุด
<b>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้</b>						
คำชี้แจง	4.79	0.48	มากที่สุด	4.48	0.42	มากที่สุด
กิจกรรม	4.81	0.47	มากที่สุด	4.88	0.32	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.77</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.82</b>	<b>0.41</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.17 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับความเหมาะสม รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กิจกรรมขององค์ประกอบส่วนที่ 3 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.89$ ) รองลงมา คือ คำชี้แจง ขององค์ประกอบ ส่วนที่ 3 มีค่าเฉลี่ย

( $\bar{X} = 4.85$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ประเมินตนเองก่อนการพัฒนา ขององค์ประกอบส่วนที่ 2 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.66$ )

จากตาราง 4.17 ความคิดเห็นของของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับความเป็นไปได้ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้อเนื้อหาสาระขององค์ประกอบส่วนที่ 2 อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.90$ ) รองลงมา คือ กิจกรรมขององค์ประกอบส่วนที่ 4 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.88$ ) และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมขององค์ประกอบส่วนที่ 1 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.60$ )

ตาราง 4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา

ที่	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>คุณลักษณะการครองตน</b>							
1	ด้านบุคลิกภาพ	4.81	0.41	มากที่สุด	4.71	0.58	มากที่สุด
2	ด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.77	0.50	มากที่สุด	4.51	0.63	มากที่สุด
<b>คุณลักษณะการครองคน</b>							
3	ด้านนักเรียน	4.55	0.68	มากที่สุด	4.66	0.58	มากที่สุด
4	ด้านครูและบุคลากร	4.67	0.62	มากที่สุด	4.69	0.58	มากที่สุด
5	ด้านผู้ปกครองและชุมชน	4.70	0.56	มากที่สุด	4.67	0.62	มากที่สุด
<b>คุณลักษณะการครองงาน</b>							
6	ด้านวิชาการ	4.73	0.56	มากที่สุด	4.74	0.48	มากที่สุด
7	ด้านบริหารจัดการ	4.79	0.48	มากที่สุด	4.81	0.43	มากที่สุด
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.72</b>	<b>0.56</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.69</b>	<b>0.57</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.18 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสม ของคำอธิบายรูปแบบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 การเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.81$ ) รองลงมา คือ ด้านบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.79$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านนักเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.55$ )

จากตาราง 4.18 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ของคำอธิบายรูปแบบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 การเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.81$ ) รองลงมา คือ ด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.74$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.51$ )

#### ผลการวิจัยตามขั้นตอนที่ 4

##### การรับรองรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการรับรองรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ ของคำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนของโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบ ส่วนที่ 1 การสร้างความตระหนักรับรู้ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ส่วนที่ 3 สาระการนำไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ดังปรากฏในตาราง 4.19 – 4.22



ตาราง 4.19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ ของโครงสร้าง และ การจัดลำดับองค์ประกอบของรูปแบบ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ประโยชน์นำไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
โครงสร้าง องค์ประกอบของ รูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนัก ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ส่วนที่ 3 สาธิตการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 เชื้อไขการนำ รูปแบบไปใช้	4.80	0.40	มากที่สุด	4.73	0.44	มากที่สุด	4.73	0.57	มากที่สุด
การจัดลำดับ โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ ส่วนที่ 1 – 4	4.84	0.34	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.54	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.83</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.77</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.77</b>	<b>0.56</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.19 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสม ของ โครงสร้าง และการจัดลำดับ องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.83) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการจัดลำดับ โครงสร้างองค์ประกอบของ รูปแบบส่วนที่ 1 – 4 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.84) รองลงมาได้แก่โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่ ประกอบด้วย 4 ส่วน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.80)

จากตาราง 4.19 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ ความเป็นไปได้ ของ โครงสร้าง และการจัดลำดับ องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดลำดับ โครงสร้างองค์ประกอบ

ของรูปแบบส่วนที่ 1 – 4 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.80$ ) รองลงมา คือ โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.73$ )

จากตาราง 4.19 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ ประโยชน์การนำไปใช้ของโครงสร้าง และการจัดลำดับ องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.57$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดลำดับโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบส่วนที่ 1 – 4 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.80$ ) รองลงมาได้แก่ โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.73$ )

ตาราง 4.20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์การนำไปใช้ ขององค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนของรูปแบบ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ประโยชน์นำไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนัก รับรู้	4.73	0.57	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด	4.73	0.57	มากที่สุด
ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา	4.93	0.25	มากที่สุด	4.80	0.54	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด
ส่วนที่ 3 แนะนำ การนำไปใช้	4.80	0.54	มากที่สุด	4.73	0.57	มากที่สุด	4.80	0.54	มากที่สุด
ส่วนที่ 4 เจอใจ การนำรูปแบบไปใช้	4.87	0.34	มากที่สุด	4.73	0.44	มากที่สุด	4.87	0.34	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.83	0.45	มากที่สุด	4.80	0.48	มากที่สุด	4.83	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 4.20 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสม องค์ประกอบของรูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.93$ ) รองลงมา คือ ส่วนที่ 4 เจอใจการนำรูปแบบไปใช้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.87$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรับรู้มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.73$ )

จากตาราง 4.20 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.93$ ) รองลงมา คือ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.80$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มี 2 ข้อ คือ ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้และส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.73$ )

จากตาราง 4.20 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับประโยชน์การนำไปใช้ องค์ประกอบของรูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.93$ ) รองลงมา คือ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.87$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรู้มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.73$ )

ตาราง 4.21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ประโยชน์นำไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรู้</b>									
คำชี้แจง	4.93	0.25	มากที่สุด	4.87	0.34	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด
กิจกรรม	4.87	0.34	มากที่สุด	4.80	0.54	มากที่สุด	4.87	0.34	มากที่สุด
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา</b>									
ประเมินตนเองก่อนการพัฒนา	4.80	0.54	มากที่สุด	4.67	0.60	มากที่สุด	4.73	0.44	มากที่สุด
วัตถุประสงค์	4.87	0.34	มากที่สุด	4.80	0.54	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด
เนื้อหาสาระ	4.93	0.25	มากที่สุด	4.87	0.34	มากที่สุด	4.87	0.34	มากที่สุด
กิจกรรม	4.80	0.40	มากที่สุด	4.73	0.57	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
ประเมินตนเองหลังการพัฒนา	4.73	0.44	มากที่สุด	4.73	0.57	มากที่สุด	4.73	0.57	มากที่สุด
พัฒนาซ้ำ	4.93	0.25	มากที่สุด	4.73	0.44	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
<b>ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้</b>									
คำชี้แจง	4.80	0.40	มากที่สุด	4.87	0.34	มากที่สุด	4.87	0.34	มากที่สุด
กิจกรรม	4.67	0.70	มากที่สุด	4.80	0.54	มากที่สุด	4.73	0.57	มากที่สุด

ตาราง 4.21 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ประโยชน์นำไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้</b>									
คำชี้แจง	4.67	0.60	มากที่สุด	4.67	0.47	มากที่สุด	4.73	0.57	มากที่สุด
กิจกรรม	4.73	0.57	มากที่สุด	4.73	0.44	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.81	0.46	มากที่สุด	4.78	0.49	มากที่สุด	4.81	0.44	มากที่สุด

จากตาราง 4.21 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสม รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 3 ข้อ คือ คำชี้แจงขององค์ประกอบส่วนที่ 1 เนื้อหาสาระและพัฒนาซ้ำขององค์ประกอบส่วนที่ 2 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.93) รองลงมา มี 2 ข้อ คือ กิจกรรมขององค์ประกอบส่วนที่ 3 และวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบส่วนที่ 2 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.87) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มี 2 ข้อ คือ กิจกรรมขององค์ประกอบส่วนที่ 3 และ คำชี้แจงขององค์ประกอบส่วนที่ 4 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.67)

จากตาราง 4.21 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเป็นไปได้ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 3 ข้อ คือ คำชี้แจงขององค์ประกอบส่วนที่ 1 คำชี้แจงขององค์ประกอบส่วนที่ 3 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.87) รองลงมา มี 2 ข้อ คือ กิจกรรมขององค์ประกอบส่วนที่ 1 และ วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบส่วนที่ 2 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.80) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ประเมินตนเองขององค์ประกอบส่วนที่ 2 และคำชี้แจงขององค์ประกอบส่วนที่ 4 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.67)

จากตาราง 4.21 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับประโยชน์การนำไปใช้ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 2 ข้อ คือ คำชี้แจงขององค์ประกอบส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบส่วนที่ 2 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.93) รองลงมา มี 3 ข้อ คือ คำชี้แจงขององค์ประกอบส่วนที่ 1 เนื้อหาสาระขององค์ประกอบส่วนที่ 2 และคำชี้แจงขององค์ประกอบส่วนที่ มีค่าเฉลี่ย

( $\bar{X} = 4.87$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มี 2 ข้อ คือ กิจกรรมขององค์กรประกอบส่วนที่ 3 และคำชี้แจงขององค์กรประกอบส่วนที่ 4 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.67$ )

ตาราง 4.22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ คุณลักษณะทั้ง 3 คุณลักษณะ และ 7 ด้าน โดยรวม

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ประโยชน์นำไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>คุณลักษณะการครองตน</b>									
ด้านบุคลิกภาพ	4.73	0.55	มากที่สุด	4.69	0.55	มากที่สุด	4.79	0.51	มากที่สุด
ด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.72	0.47	มากที่สุด	4.66	0.52	มากที่สุด	4.79	0.41	มากที่สุด
<b>คุณลักษณะการครองคน</b>									
ด้านนักเรียน	4.69	0.53	มากที่สุด	4.72	0.54	มากที่สุด	4.78	0.49	มากที่สุด
ด้านครูและบุคลากร	4.66	0.58	มากที่สุด	4.72	0.52	มากที่สุด	4.76	0.52	มากที่สุด
ด้านผู้ปกครองและชุมชน	4.73	0.51	มากที่สุด	4.72	0.58	มากที่สุด	4.73	0.51	มากที่สุด
<b>คุณลักษณะการครองงาน</b>									
ด้านวิชาการ	4.53	0.70	มากที่สุด	4.63	0.60	มากที่สุด	4.72	0.52	มากที่สุด
ด้านการบริหารจัดการ	4.71	0.60	มากที่สุด	4.71	0.54	มากที่สุด	4.73	0.53	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.68</b>	<b>0.57</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.69</b>	<b>0.56</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.76</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.22 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสม ของรูปแบบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คุณลักษณะทั้ง 3 คุณลักษณะ และ 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการบริหารจัดการมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.73$ ) รองลงมา คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.72$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.53$ )

จากตาราง 4.22 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเป็นไปได้  
 ของรูปแบบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน คุณลักษณะทั้ง 3 คุณลักษณะ และ 7 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย  
 $(\bar{X} = 4.69)$  เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 3 ด้าน คือ ด้านนักเรียน ด้านครู  
 และบุคลากร และด้านผู้ปกครองและชุมชน มีค่าเฉลี่ย  $(\bar{X} = 4.72)$  รองลงมา คือ ด้านบริหารจัดการ  
 มีค่าเฉลี่ย  $(\bar{X} = 4.71)$  และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ย  $(\bar{X} = 4.63)$

จากตาราง 4.22 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับประโยชน์การนำไปใช้  
 ของรูปแบบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
 พื้นฐาน คุณลักษณะทั้ง 3 คุณลักษณะ และ 7 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย  
 $(\bar{X} = 4.76)$  เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 2 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ และ  
 ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย  $(\bar{X} = 4.79)$  รองลงมา คือ ด้านนักเรียน มีค่าเฉลี่ย  $(\bar{X} = 4.78)$  และ  
 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ย  $(\bar{X} = 4.72)$

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. สร้างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย โดยมีขั้นตอนดำเนินงาน ดังนี้  
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสารหลักฐานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ศึกษาความเป็นมาของโครงการโรงเรียนสุจริตรวมทั้งการศึกษาคูงาน สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาครูและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากโรงเรียนสุจริตต้นแบบ 3 โรงเรียนแล้วนำผลการศึกษามาสังเคราะห์หาองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต เพื่อจะได้นำข้อมูลไปสร้างเครื่องมือวิจัยฉบับร่างภายใต้คำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและเหมาะสมตามขอบเขตที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 ร่างรูปแบบ โดยนำเครื่องมือที่ได้ร่างไว้แล้ว ประกอบด้วย ร่างรูปแบบและ คู่มือการใช้รูปแบบฉบับร่างดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้ (Implementation) นำเครื่องมือที่ได้รับการยืนยันจากจาก ผู้เชี่ยวชาญว่ามีความถูกต้อง เหมาะสมไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียนที่ยัง ไม่ได้เข้าร่วม โครงการ โรงเรียนสุจริตในปี พ.ศ. 2556 – 2558) จำนวน 3 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 4 รับรองรูปแบบใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check list) ใช้สำหรับตรวจสอบ รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน โดยเทคนิคยืนยันรูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบ รูปแบบที่เหมาะสมความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อนำมาปรับปรุงรูปแบบให้มีความ สมบูรณ์

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 3 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะการครองตน คุณลักษณะการครองคน และ คุณลักษณะการครองงาน ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านนักเรียน ด้านครูและบุคลากร ด้านผู้ปกครองและชุมชน ด้านวิชาการ และด้านการบริหารจัดการ โดยแต่ละด้านมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) คุณลักษณะการครองตน ด้านบุคลิกภาพผู้บริหารต้องมีทักษะกระบวนการคิดความฉลาดทางอารมณ์ความมั่นใจในตนเอง 2) คุณลักษณะการครองตน ด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นต้นแบบ แบบอย่างที่ดีและความมีวินัยและรักษาวินัย 3) คุณลักษณะการครองคน ด้านนักเรียน ผู้บริหารต้อง ส่งเสริมและพัฒนาเด็กด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์สมรรถนะ และคุณธรรมจริยธรรม 4) คุณลักษณะการครองคน ด้านครูและบุคลากร ผู้บริหารต้องส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากร ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และคุณธรรมจริยธรรม 5) คุณลักษณะ



การครองคนด้านผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะด้านจิตสาธารณะมนุษยสัมพันธ์ การสร้างเครือข่าย 6) คุณลักษณะการครองงาน ด้านวิชาการ ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถในการจัดการคุณภาพการนิเทศหลักสูตรสถานศึกษา 7) คุณลักษณะการครองงาน ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะด้านหลักธรรมาภิบาล หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักรับรู้ เป็นส่วนที่จุดประกายการพัฒนาคุณลักษณะ และทำความเข้าใจ สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ คำชี้แจง สำหรับผู้บริหารหรือผู้สนใจ ที่จะศึกษาเรียนรู้

ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา เป็นส่วนที่บอกกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำคุณลักษณะที่สำคัญ จำเป็น ประโยชน์ที่จะในการบริหาร โรงเรียนสุจริต

ส่วนที่ 3 สารระณะการนำไปใช้เป็นส่วนที่ชี้แจงการนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำไปใช้ เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ คือ กฎเกณฑ์ ข้อจำกัด เงื่อนไขที่กำหนดไว้ ในการนำรูปแบบไปใช้

ผลการนำรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไปทดลองใช้กับโรงเรียน ทั้ง 3 โรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และกรรมการสถานศึกษา ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์การนำไปใช้ ในระดับมากที่สุดทุกข้อทุกรายการ

3. ผลการประเมิน รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลรวมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้อง ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ได้ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก และผลการประเมินทั้ง 4 ด้าน เป็นรายชื่อได้ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

### อภิปรายผล

ผลการวิจัย การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต การสร้างรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลในเรื่องคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต การสร้างรูปแบบ และการประเมินรูปแบบ ดังนี้

## 1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน มี 3 คุณลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะการครองตน คุณลักษณะการครองคน และ  
คุณลักษณะการครองงาน สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2545 : 59 – 66) กล่าวถึง แนวคิด  
ของเวกเนอร์ และสเติร์เบิร์ก (Wagner and Sternberg, 1985) ว่าพฤติกรรมของ ผู้ชาญฉลาดด้าน  
“Practical intelligence” สามารถส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพการบริหารงาน และการ  
ประสบความสำเร็จในชีวิต สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) การครองตน (Managing self)  
หมายถึง ความสามารถในการจัดการตนเองในชีวิตประจำวันแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมาย และได้ผล  
ผลิตสูงสุด โดยการจัดลำดับกิจกรรมที่ต้องกระทำการกระตุ้นชี้แนะตนเองมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ สร้าง  
แรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง รู้ขีดความสามารถและศักยภาพของตนเอง 2) การครองคน (Managing  
others) หมายถึง การมีทักษะและความรู้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ  
บุคคลอื่น มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน ให้รางวัลตามผลของการ  
ปฏิบัติงาน 3) การครองงาน (Managing career) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการงาน  
ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร สร้างชื่อเสียง และสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร และมีคุณลักษณะ  
แยกรายด้านรวม 7 ด้าน ดังนี้ คือ 1) คุณลักษณะการครองตน ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ  
ด้านบุคลิกภาพ โดยผู้บริหารมีทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ควบคุมอารมณ์ได้ดี  
จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์มีบุคลิกที่ดีมีความมั่นใจในตนเอง ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดย  
ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริตปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีวินัยและรักษาวินัย สอดคล้องกับ Hoy &  
Miskel (2005 : 380) ที่กล่าวว่าบุคลิกภาพของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา  
เพราะบุคลิกภาพมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดีจะสร้าง  
ความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะด้าน  
บุคลิกภาพของผู้บริหารจึงเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้อง  
กับสุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 27) กล่าวว่าไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีการ  
เปลี่ยนแปลงต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการ  
ประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานหา  
ผลประโยชน์ให้กับตนไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม และสอดคล้องกับ สุธรรม ธรรมทัศนานนท์  
(2549 : 235 - 238) ที่นำเสนอคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถใน

การปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศไว้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรม และจริยธรรมที่เหมาะสม สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในโรงเรียน และสอดคล้องกับ สมถวิล อรัญเวศ (2545 : 15 - 19) กล่าวถึง นักบริหารมืออาชีพไว้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ โคดเด่นประการหนึ่งคือ ความซื่อสัตย์และสร้างสรรค์งาน นอกจากจะเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์แล้ว ต้องมีการสร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ และสอดคล้องกับ Daft (1998 : 334) กล่าวถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีไว้ว่าผู้นำที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรมและยังสอดคล้องกับ Bennis (2001 : 30) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารที่ดี ไว้ว่าต้องมีความซื่อสัตย์ถือว่าคุณธรรมเป็นคุณลักษณะขั้นพื้นฐานที่จะขาดไม่ได้และสอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550 : 108) กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรมของนักบริหารมืออาชีพ ต้องมีความครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ 1) ยึดมั่นระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง นั่นคือ มีความโปร่งใส มีคุณธรรม 2) ซื่อสัตย์ไม่คอร์รัปชัน 3) อคทน อคถัน 4) รับทั้งผิดและชอบ 5) เสียสละ และ 6) เป็นคนดีของสังคม 2) คุณลักษณะการครองคน ประกอบด้วย ด้านนักเรียน โดยผู้บริหารส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลักของนักเรียนส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน ด้านครู และบุคลากร โดยผู้บริหารส่งเสริม พัฒนาด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครูและบุคลากรด้านผู้ปกครอง และชุมชน โดย ผู้บริหารมีจิตสาธารณะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต่อผู้ปกครองและชุมชน และมีการสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครองและชุมชนสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 143) กล่าวว่า การบริหารจัดการในสถานศึกษาได้มุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาคณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียนซึ่งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามากที่สุด คือ ครูผู้สอน ดังนั้นหากการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่ง เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแล้วจะช่วยกระตุ้นให้ครูผู้สอนเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่และพึงพอใจในงาน จึงนับได้ว่าความพึงพอใจของการปฏิบัติงานของครูผู้สอนจะมีทิศทางไปในทางใดนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารของผู้บริหารนั่นเอง ผลที่เกิดจากความความพึงพอใจจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ และ3) คุณลักษณะการครองงาน ประกอบด้วย

ด้านวิชาการ โดยผู้บริหารมีความเข้าใจในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอมีความรู้เรื่องการบริหาร หลักสูตรสถานศึกษาและด้านการบริหารจัดการ โดยผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร สถานศึกษาใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาและ บริหารแบบมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับ โลวี และสวิงค์ (Lowe & Swink, 2000 : 47 – 49) กล่าวว่า สภาพโรงเรียนในอนาคตจะเป็นโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยสังคมชุมชนจะเข้ามามี ส่วนร่วมผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่ทันเหตุการณ์ ซึ่งสังคมมีความคาดหวังในเรื่องการบริหาร 3 เรื่อง ดังนี้ 1) ความเป็นเลิศ บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่สามารถประสานงานกับ ชุมชน ได้ยินดีบริการและต้องสร้างสรรคความเป็นเลิศทางการศึกษา 2) ความเสมอภาค บทบาทของ ผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจ โอบอ้อมอารี 3) จริยธรรม บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนต้อง เป็นผู้ที่มีความโปร่งใสสอดคล้องกับ Cunningham ; & Cordeiro (2003 : 126) กล่าวว่าผู้บริหารที่มี ความเป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ เทคนิคการสอนที่มี ประสิทธิภาพ มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และยังต้องใช้เวลาในการทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอน หลัก ๆ ให้บรรลุผลซึ่งหมายถึง การกำกับ ควบคุมความก้าวหน้าของนักเรียน มีการใช้เวลาใน การสังเกตการณ์ในห้องเรียน มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ร่วมงาน จัดหาทรัพยากรสำหรับครูให้ ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาทีม การนิเทศการสอน การประเมินผลนักเรียน ครู และสอดคล้องกับ เกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2542 : 27- 31) และยังสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 14) ที่เสนอคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน ในโรงเรียนมาตรฐานสากลไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถนำ โรงเรียนสู่มาตรฐานสากล บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ 3) ด้านวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครูและ บุคลากร และกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาการ ในระดับมาก ที่สุดทั้ง 9 ด้าน ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนผู้บริหารมีความรู้เรื่อง การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ผู้บริหารมีความรู้เรื่องแผนการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารมีความรู้เรื่อง เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ผู้บริหารมีความเข้าใจในระบบวัดผลประเมินผล ผู้บริหารมีความเข้าใจใน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุน ด้านการวิจัย ผู้บริหาร

จัดหาสื่อ เทคโนโลยี สนับสนุนกิจกรรมการเรียน การสอนอย่างเหมาะสม และผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศครูและบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากงานวิชาการถือเป็นหัวใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

## 2. สร้างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงาน

### คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ และการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ ผู้วิจัยนำมากำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อได้ฉบับร่างแล้วดำเนินการประเมินยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ ในส่วนของโครงสร้าง องค์ประกอบ คำอธิบายรูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553 : 244) ที่สร้างรูปแบบและประเมินรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการ พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ในส่วนของโครงสร้างองค์ประกอบ คำอธิบายรูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

## 3. ผลการประเมินรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงาน

### คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินรูปแบบ ผลรวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ได้ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินทั้ง 3 ด้านเป็นรายชื่อได้ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549 : 201) ที่เสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสู่ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้สนใจ หรือหน่วยงานอื่นที่จะนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรปฏิบัติตามคู่มืออย่างเคร่งครัด และศึกษาเอกสารประกอบอื่น ตามที่ได้แนะนำในคู่มือเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการใช้

1.2 สื่อที่ใช้ประกอบเช่นคลิปวิดีโอประกอบในคู่มือ รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้สนใจ หรือหน่วยงานอื่นที่จะนำรูปแบบนี้ไปใช้ สามารถค้นหาเพิ่มเติมจาก ยูทูป (Youtube) สื่อออนไลน์ อินเทอร์เน็ต

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรเลือกคุณลักษณะผู้นำด้านที่ดีเยี่ยม มาทำการวิจัยถึงสภาพและหาแนวทางแก้ปัญหาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ต่อไป

2.2 ควรมีการทำวิจัยแบบเจาะลึกเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต เพื่อให้ทราบปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ปัญหาคือต่อไป

2.3 ควรมีการนำคู่มือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต ไปทดลองใช้กับโรงเรียนในภาคอื่น ๆ เพื่อหาประสิทธิภาพของรูปแบบและพัฒนาคู่มือให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.4 ควรนำรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้กับโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของรูปแบบต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กรณีกา เจิมเทียนชัย. (2539). การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การของ  
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. (การบริหารการศึกษา)  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). คำชี้แจงประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- \_\_\_\_\_. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุ (ร.ส.พ.).
- \_\_\_\_\_. (2553). การคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่นประจำปี 2553 [Online]. Available from:  
<http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=21397&Key=new> เข้าถึงเมื่อ  
19 สิงหาคม 2557.
- กาญจนา แก้วเทพ. (2551). สื่อสารมวลชน : ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
เลิฟ แอนด์ลิฟ เพรส.
- กิริติ บุญเจือ. (2542). จริยศาสตร์สำหรับผู้เริ่มเรียน. (พิมพ์ครั้งที่ 8) กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). การพัฒนาองค์การ. ชลบุรี : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรัส อติวิทยาภรณ์. (2554). หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เทมการพิมพ์.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์บุ๊คพอยท์.
- จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม. (2545). การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับ  
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำเรณูรัตน์ เจือจันทร์. (2548). จริยศาสตร์ : ทฤษฎีจริยธรรมนักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
โอเดียนสโตร์.



- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). จิตวิทยาการบริหาร. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2543). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2549). การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม. วารสารนักการศึกษา. 26 (3) 8.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2541). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพมหานคร.
- ชูชีพ พุทธิประเสริฐ. (2538). เอกสารคำสอนรายวิชาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย. (อัคราเนนา)
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประคอง รัศมีแก้ว. (2553). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ. วิทยานิพนธ์  
ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). จริยธรรมการศึกษา. วารสารนักบริหาร. 26 (3). 26 – 31.
- ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ. (2548). รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- ประเสริฐ บุญเรือง. (2553). นโยบายและจุดเน้นการดำเนินงานสำนักงาน กศน. ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ : รั้งสีการพิมพ์.
- ปราณี วิฑูรวานิชย์. (2542). จริยธรรมกับชีวิต. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- ปรีชาติ ชมชื่น. (2555). รูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีประสิทธิผลใน  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ. วิทยานิพนธ์ ค.ด.  
(สาขาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ปานัน กนกวงศ์วัฒน์. (2551). การพัฒนารูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในโรงพยาบาลโดยใช้  
กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. วิทยานิพนธ์ (กศ.ด.) (การบริหารการศึกษา)  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต). (2541). ธรรมสำหรับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมศาสนา.
- พระราชวรมุณี (ประยูร ธรรมจิตโต). (2541). คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ :  
วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

- พรรณณี ลีกิจวัฒน์. (2553). **วิธีการวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์  
 อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พิสิษฐ์ สิริรักษ์. (2540). **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : บัณฑิตสาส์น.
- พูนสุข หิงกานนท์. (2540). **การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล  
 กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เขาวดี วิบูลย์ศรี. (2542). **การประเมินโครงการ : แนวคิดและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ :  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระบบสารสนเทศมัธยมศึกษา. (2558). <https://www.secondary.obec.go.th/mathayom/>  
 เข้าถึงเมื่อ 14 พฤษภาคม 2558.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
 กรุงเทพฯ : บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์ จำกัด.
- ว. วชิรเมธี. (2550). **สัมมิกประชาธิปไตย**. กรุงเทพฯ : บ้านพระอาทิตย์.
- วศิน อินทสระ. (2541). **พุทธจริยศาสตร์**. กรุงเทพฯ : ทองกวาว.
- วินิจ เกตุจำ. (2548). **เอกสารประกอบการสอนบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2545). **เชาว์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต**.  
 กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2549). **เจาะลึกองค์กรเรียนรู้และการบริหารความรู้**. กรุงเทพฯ : บริษัทอริยชนจำกัด.
- นริศรานันท์ เดชสุระ. (2552). **รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 วิทยานิพนธ์ คศ.ศ. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร**.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. (2545). **การพัฒนานุคลิกภาพผู้นำและนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
 กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- นงลักษณ์ วิวัชชัย และคณะ. (2551). **การวิจัยนำร่องการใช้ตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรมเพื่อพัฒนา  
 คุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2529). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์การพิมพ์.
- ทาคาโอะ มียากาวะ. (1986). เศรษฐมิติเบื้องต้น. แปลโดย คงศักดิ์ สันติพฤกษ์วงศ์.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รู้แจ้ง.
- ธนพร ศรีมาหา. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา : คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ธนิก คุณเมธิกุล. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุณเจริญ. (2543). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา  
ในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งชาติ. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์ วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2549). ผู้ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- \_\_\_\_\_. (2550ก). การบริหารโรงเรียนยุคการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. (2550ข). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุณเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.  
กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีรศักดิ์ คงศาสน์. (2549). 6 คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ตาม. For Quality.  
12(101), 41 – 43.
- เมตต์ เมมต์การุณจิต. (2547). การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ : บั๊กพอยท์.
- ศักดา สภาพรจนา. (2549). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2553). การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (ภาวะผู้นำทาง  
การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). การพัฒนารูปแบบการบริหารประถมศึกษาระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ก.ด.  
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถิต วงศ์สุวรรณค์. (2551). การพัฒนาบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ : ธเนศวรพรินต์ติ้ง.
- สุขุม เฉลยทรัพย์. (2555). บุคลิกภาพกับผู้นำการเมือง. สืบค้น 15 มกราคม 2558.  
จาก [http://web.parliament.go.th/news/news\\_detail.php?prid=314208](http://web.parliament.go.th/news/news_detail.php?prid=314208).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2549). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทธิ สุทธิสมบุญ และสมาน รังสิโยกฤษณ์. (2549). หลักการบริหารเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 16.  
กรุงเทพฯ : ประชาชน.
- สุพล วงศ์สินธ์. (2545). “การบริหารโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา”. วารสารวิชาการ. 13(5) : 6.
- สมคิด บุญโพธิ์. (2555). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2555). ศาสตร์และศิลป์ของผู้นำ : ที่ครองใจทุกคน. กรุงเทพฯ : สมาร์ทไลฟ์.
- เสริมศักดิ์ นิลวัลย์. (2549). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาอาชีวของรัฐด้วยการประเมินผลเชิง  
คุณภาพ. รายงานการวิจัยคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.  
วิทยาลัยเขตปัตตานี.
- เสรี ชัดเข้ม. (2538). “แบบจำลอง”. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา. 9(2) : 12 – 14
- ไสว มาลาทอง. (2542). คู่มือการศึกษาจริยธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
กรมการศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและจัดการศึกษา  
ของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา  
ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

\_\_\_\_\_. (2550). บันทึก สพฐ. 2550/2007. กรุงเทพฯ : ศูนย์สภาคณาจารย์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2557). คู่มือการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติ  
ราชการของส่วนราชการและจังหวัด. กรุงเทพฯ : (สำนักงาน ก.พ.ร.). กันยายน.

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2557). มาตรฐานโรงเรียนสุจริต. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนา  
นวัตกรรมการจัดการศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2558). แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนสุจริต. กรุงเทพฯ :  
สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551ก). กรอบทิศทางพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนา  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554). กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

\_\_\_\_\_. (2551ข). แนวทางการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

อภิสิทธิ์ กลุญเจริญ. (2551) การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล  
ในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ (กศ.ด.) (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา.

อรุณ รักธรรม. (2532). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อุทัย เดชदानนท์. (2550). “นักบริหารมืออาชีพ”. วารสารราชพฤกษ์. 5(2) : 36 – 44.

อุทุมพร จามรมาน (2541, มีนาคม). “โมเดล” วิชาการ. 1(3) : 22 – 23.

Anderson, L. W., & Aretha, B. P. (1987). “Removeing Administrative Impediments to  
Instructional Improvement Efforts.” *Theory in to Practice* 16(1) : 67-70.

Arnauld, de N. (2003). ความหมายของสมรรถนะ. สืบค้นเมื่อ 24 มีนาคม 2558.

จาก <http://competency.rmutp.ac.th>.

Bootzin, R. R., et al. (1991). “Psychological and behavioral treatment of insomnia”. *Update of the  
recent evidence sleep*. 29(11), 502.

- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley and Sons.
- Burton, W. K. (1960). **Leadership for Action in Rural Communities**. Illinois : Interstate.
- Campbell, R. F., et al. (1978). **Introduction to Educational Administration**. Boston: Allyn & Bacon.
- Cunningham, W. G. & Cordeiro, P. A. (2003). **Educational Leadership: A Problem – Based Approach**. 2nd ed. Boston: Pearson Education.
- Daft, L.R. (1992). **Organization Theory and Design**. Singapore : Info Access.
- Daft, L.R. (2001). **Leadership Experience**. Oriando : Harcourt college Publishers.
- Dubrin, A. J.(1998). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skill**. Boston : Houghtin Mifflin.
- Dessler, G. (1998). **Human Resource Management 7<sup>th</sup> ed**. Beijing : Tsinghua University Pr.,  
 \_\_\_\_\_ . (2002). **A Framework for Human Resoutce Management**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Prentice – Hall.
- Eisner, E. (1976). “Educational Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Education Evaluation”. **The Journal of Aesthetic Education**. 29(3) : 190 – 198.
- Eckhardt, E. E. (1978). **Selection Criteria, Practices and Procedures of Elementary School Principals**. Chicago : Loyols University.
- Eisner, E. (1976). “Educational Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Education Evaluation”. **The Journal of Aesthetic Education**. 10(3) : 135.
- Evers, A. S. (1987). “Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents”. **Dissertation Abstracts International**. 47(12) : 4249 – A.
- Forcese, D. P. & Richer, S. (1973). **Social Research Methods**. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice – Hall.
- George, J. , & Jones, G. (1996). **Organization Behavior**. New York : McGraw-Hill
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education**. New York : McGraw – Hill.

- Gorton, R. A. (1983). **School Administration and Supervision**. Dubuqu : Wm. C. Brown.
- Gulick, L. (1987). **Notes on the Theory of Organization in Urwick, L, Papers on the Science of Administration**. New York: Institute of Public Administration.
- Hoy, W. & M. Cecil G. (2005). **Education Administration: Theory Research and Practice**. 7<sup>th</sup> ed. New York: McGraw – Hill.
- Kaplan, A. (1964). **The Conduct of Inquiry : Methodology for Behavioral Science**. San Francisco : Chandler Publishing.
- Keeves, J. P. (1988). **Education Research Methodology and Measurement**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Pergamon.
- Knezevich, S. J. (1984). **Administration of Public Education**. 4 ed. New York: Harper and Row.
- Kohlberg, L. (1984). **Development of Moral Character and Moral Ideology in Moral Reasoning**. Review of Child Development research. Hartford: Connecticut Printers.
- Krajewski, R. J., Martin, G. S., & Walden, J. C. (1983). **The Elementary School Principal**. New York: CBS Collage.
- Kreitton, Burton W. (1960). **Leadership for Action in Rural Communities**. Illinois : Interstate.
- Leithwood, K; Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). **Changing Leadership for Changing Times**. Buckingham: Open University Press.
- Liu, Ching-Jen. (1985). **An Identification of Principal Instructional Leadership Behaviors in Effective High Schools**. Dissertation Abstracts International, 46(04). 861-A
- Longman Dictionary of Contemporary English. (1984). Burnt Mill: Pitman.
- Lowe, R. & Swink, R. (2000). "Surviving in Changing Society." **Principal The New Diversity**. 79(5).
- Magnuson, W.G. (1971, July). "The Characteristic of Successful School Business Managements". **Dissertation Abstracts International**. 32(8) : 78
- \_\_\_\_\_. (1991). **The Characteristic of Successful School Business Managers**. Los Angeles : Doctoral Dissertation. University of Southern California.

- Mowen, J. C., & Minor, M. (1998). **Consumer behavior (5th ed.)**. New Jersey: Prentice-Hall.
- O'Connor, B. N. (2004). The Workplace Learning Cycle : A Problem – based Curriculum Model for the Preparation of Workplace Learning Professional. **Journal of Workplace Learning**. 16 (2) : 341 – 349.
- Rogoff, R. Z. (1981). **The Training wheel : A Simple mode for instruction design**. New York : John Wiley & Sons.
- Trewatha, R. L. & M. G. Newport. (1982). **Management**. 3rd ed. Plano. Texas : Business Publication.
- Tony, B. (1995). **Theories of Educational Management**. London : A Sage.
- Transparency international the global coalition against corruption. (2017). **Corruption Perceptions Index 2016**. Retrieved 8 February 2017, from [http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016).
- Seyfarth, J. T. (1999). **The principal : New leadership for new challenger**. New Jersey : Prentice Hall.
- Sergiovani, T. J., Kelleher, P., McCarthy, M. & Wirt, F. M. (2004). **Educational Governance and Administration (5th ed.)**. New York: Pearson Education.
- Smith, R. H. and others. (1980). **Management : Making Organizations Perform**. New York : Macinillan.
- Southworth, G. (2002, January). **Instructional Leadership in School : Reflections and Empirical Evidence**. *School Leadership and Management*. 22 : 73 – 92.
- Stogdill, M. R. (1974). **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**. New York: The Free Press.
- Stoner, A. F. & C. Wankel. (1986). **Management**. 3ed. New Delhi : Prentice – Hall Privated Limited.
- Von, Bertalanfly. (1968). **General System Theory**. New York. Gorge Braziller.
- Webster. (1993). **Webster International Dictionary**. Danbury Connecticut : Grolier Incorporated.



Willer, D. (1968). **Scientific Sociology : Theory and Method**. Englewood Cliffs, New Jersey :  
Prentice Hall.

Willer, D. (1968). **Scientific sociology : Theory and Method**. Englewood Cliffs, New Jersey :  
Prentice Hall.

William, G. (1998). **Effective School Achievement Reform**. Retried March 12, 2009, from  
[http://www.chiron.valdosta.edu/whuitt/files/school\\_reform.html](http://www.chiron.valdosta.edu/whuitt/files/school_reform.html).

Zimbardo, P. G., & Gerrig, R. J. (1996). **Psychology & Life**. New York : Harper Collins.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Buriram Rajabhat University

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
Buriram Rajabhat University



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๑๐๙๒

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.รัตติมา พานิชอนุรักษ์

ด้วย นางรัชดาพร เสนามาตย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๑๐๙๒

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายพิทยา ไชยมงคล

ด้วย นางรัชดาพร เสนามาตย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีลั่น เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๑๐๙๒

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายทองคุณ ทนองพริ้ว

ด้วย นางรัชตพร เสนามาตย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๑๐๙๒

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ชำนาญ บุญวงศ์

ด้วย นางรัชดาพร เสนามาตย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีล้ำ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/ว๑๐๙๒

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจระ อำเภอมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสมเกียรติ วัฒนานครประสิทธิ์

ด้วย นางรัชตาทพร เสนามาตย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖





ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/๑๓๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๕ สิงหาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนร่อนทองพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๓๒

ด้วย นางรัชดาพร เสนามาตย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางรัชดาพร เสนามาตย์ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/๑๓๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๕ สิงหาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนแรวีทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๓๓

ด้วย นางรัชตพร เสนามาตย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางรัชตพร เสนามาตย์ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/๑๓๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๕ สิงหาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกระบืออวกพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๓๑

ด้วย นางรัชดาพร เสนามาตย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีสัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางรัชดาพร เสนามาตย์ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นอมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/๑๓๐๒

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๕ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน

ด้วย นางรัชดาพร เสนามาตย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/๑๔๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน

ด้วย นางรัชดาพร เสนามาตย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวม ข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

### รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

### สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ณ ปัจจุบัน และความคาดหวังของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต
2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่
  - 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - 2.2 ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
  - 2.3 คณะกรรมการสถานศึกษา
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต
  - ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างไร แต่จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามโครงการโรงเรียนสุจริต ต่อไป จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ  
ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางรัชดาพร เสนามาตย์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

## รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

## สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	( ) 1
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 35 ปี <input type="checkbox"/> 56 – 60 ปี <input type="checkbox"/> 36 – 55 ปี <input type="checkbox"/> 61 ปี ขึ้นไป	( ) 2
3	วุฒิการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท	( ) 3
4	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครูและบุคลากร <input type="checkbox"/> คณะกรรมการสถานศึกษา	( ) 4



## ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

คำชี้แจง ในฐานะที่ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนสุจริต ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต อยู่ในระดับใด ซึ่งมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับตามเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง ท่านให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ท่านให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ท่านให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ท่านให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสุจริตด้านการครองตน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>						
1	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดีมีความมั่นใจในตนเอง					
2	ผู้บริหารมีความเป็นตัวของตัวเองไม่เชื่อผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล					
3	ผู้บริหารสุภาพ นอบน้อม ไม่วางอำนาจ					
4	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์					
5	ผู้บริหารมีทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์					
6	ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ					
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>						
7	ผู้บริหารยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ					
8	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต					
9	ผู้บริหารมีวินัยและรักษาวินัย					

ข้อ	คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสุจริตด้านการครองตน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม (ต่อ)</b>						
10	ผู้บริหารมีความยุติธรรม					
11	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบสูง					
12	ผู้บริหารกล้ายอมรับทั้งผิดและชอบ					
13	ผู้บริหารไม่รับผลประโยชน์ทับซ้อน					
14	ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี					
15	ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
16	ผู้บริหารมีความเมตตากรุณา					
17	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย					
18	ผู้บริหารยึดมั่นในหลักคำสอนของศาสนา					
<b>คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสุจริตประเด็นการครองคน</b>						
<b>ด้านนักเรียน</b>						
19	ผู้บริหารส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน					
20	ผู้บริหารให้การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถหลักของนักเรียน					
21	ผู้บริหารส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน					
22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน					
23	ผู้บริหารปลุกจิตสำนึกในการต่อต้าน การทุจริต คอรัปชั่น					
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี					
25	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
26	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมความรู้สนองต่อความต้องการของนักเรียน					
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนาและกิจกรรมอื่นๆ กับชุมชนเสมอ					

ข้อ	คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสุจริตประเด็นการครองคน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านครูและบุคลากร</b>						
28	ผู้บริหารส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ครูและบุคลากร					
29	ผู้บริหารส่งเสริมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพครู					
30	ผู้บริหารพัฒนาครูตามมาตรฐานวิชาชีพ					
31	ผู้บริหารส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์					
32	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรเสมอ					
33	ผู้บริหารสร้างความตระหนักเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต การไม่คอร์รัปชันแก่ครูและบุคลากร					
34	ผู้บริหารให้ความเสมอภาคกับทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติ					
35	ผู้บริหารให้ครูและบุคลากรร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมพัฒนาสถานศึกษา					
<b>คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสุจริตประเด็นการครองคน</b>						
<b>ด้านผู้ปกครองและชุมชน</b>						
36	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน					
37	ผู้บริหารมีจิตสาธารณะต่อชุมชน					
38	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองและชุมชน					
39	ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชนอย่างดียิ่ง					
40	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครองและชุมชน					
41	ผู้บริหารให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน					
42	ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้ปกครองและชุมชนโดยไม่ปิดบัง					

ข้อ	คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสูงจิตด้านการครองงาน	คุณลักษณะ				
		5	4	3	2	1
ด้านวิชาการ						
43	ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน					
44	ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา					
45	ผู้บริหารมีความรู้เรื่องแผนการจัดการเรียนรู้					
46	ผู้บริหารมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา					
47	ผู้บริหารมีความเข้าใจในระบบวัดผลประเมินผล					
48	ผู้บริหารมีความเข้าใจในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
49	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุน ด้านการวิจัย					
50	ผู้บริหารจัดหาสื่อ เทคโนโลยี สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม					
51	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศครูและบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ					
ด้านการบริหารจัดการ						
52	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ					
53	ผู้บริหารใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษา					
54	ผู้บริหารบริหารแบบมีส่วนร่วม					
55	ผู้บริหารมีแผนกลยุทธ์					
56	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์					
57	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาล					
58	ผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดแสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ประเด็นการครองตน

1.1 ด้านบุคลิกภาพ.....

.....

1.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม.....

.....

2. ประเด็นการครองครองคน

2.1 ด้านนักเรียน.....

.....

2.2 ด้านครูและบุคลากร.....

.....

2.3 ด้านผู้ปกครองและชุมชน.....

.....

3. ประเด็นการครองงาน

3.1 ด้านวิชาการ.....

.....

3.2 ด้านการบริหารจัดการ.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัย โทร 0897112453

**แบบประเมินรูปแบบการวิจัยโดย**  
**ในการทำวิจัย เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

.....

**คำชี้แจง**

1. การประเมินรูปแบบการวิจัย ครั้งนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู และกรรมการสถานศึกษาทรงคุณวุฒิ
2. แบบประเมินฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 เป็นการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนัก ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ส่วนที่ 3 แสวงหาการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ การจัดลำดับ โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบส่วนที่ 1 – 4 โดยแบ่งเป็นรายด้านแบบมาตรฐาน ค่า 5 ระดับ  
ตอนที่ 2 เป็นการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบปลายเปิด
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นการสร้างองค์ความรู้อันมีอันมีคุณค่าทางวิชาการต่อการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลครั้งนี้ไปสังเคราะห์และปรับปรุงรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงยิ่ง

นางรัชดาพร เสนามาตย์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์นำไปใช้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนัก															
คำชี้แจง															
กิจกรรม															
ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															



รายการตรวจสอบ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์นำไปใช้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านบุคลิกภาพ</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านนักเรียน</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															



รายการตรวจสอบ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์นำไปใช้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านบริหารจัดการ</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															
<b>ส่วนที่ 3 แนะนำการนำไปใช้</b>															
คำชี้แจง															
กิจกรรม															
<b>ส่วนที่ 4 เจาะใจการนำไปใช้</b>															
คำชี้แจง															
กิจกรรม															

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อขอความอนุเคราะห์  
แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**แบบประเมินรูปแบบการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ**  
**ในการทำวิจัย เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง)**

.....

**คำชี้แจง**

1. การประเมินรูปแบบการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญครั้งนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ประเมินยืนยันรูปแบบการวิจัย
2. แบบประเมินฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 เป็นการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนัก ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนาส่วนที่ 3 เน้นสาระการนำไปใช้ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ การจัดลำดับ โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบส่วนที่ 1 – 4 โดยแบ่งเป็นรายด้านแบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ  
ตอนที่ 2 เป็นการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบปลายเปิด
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญครั้งนี้ เป็นการสร้างองค์ความรู้อันมีคุณค่าทางวิชาการต่อการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลครั้งนี้ไปสังเคราะห์และปรับปรุงรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านอย่างสูงยิ่ง

นางรัชดาพร เสนามาตย์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์





รายการตรวจสอบ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านนักเรียน</b>										
ประเมินก่อนการพัฒนา										
วัตถุประสงค์										
เนื้อหา										
กิจกรรม										
ประเมินหลังการพัฒนา										
พัฒนาซ้ำ										
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านครูและบุคลากร</b>										
ประเมินก่อนการพัฒนา										
วัตถุประสงค์										
เนื้อหา										
กิจกรรม										
ประเมินหลังการพัฒนา										
พัฒนาซ้ำ										
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านผู้ปกครองและชุมชน</b>										
ประเมินก่อนการพัฒนา										
วัตถุประสงค์										
เนื้อหา										
กิจกรรม										
ประเมินหลังการพัฒนา										
พัฒนาซ้ำ										



รายการตรวจสอบ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านวิชาการ</b>										
ประเมินก่อนการพัฒนา										
วัตถุประสงค์										
เนื้อหา										
กิจกรรม										
ประเมินหลังการพัฒนา										
พัฒนาซ้ำ										
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านบริหารจัดการ</b>										
ประเมินก่อนการพัฒนา										
วัตถุประสงค์										
เนื้อหา										
กิจกรรม										
ประเมินหลังการพัฒนา										
พัฒนาซ้ำ										
<b>ส่วนที่ 3 เน้นสาระการไปใช้</b>										
คำชี้แจง										
กิจกรรม										
<b>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการไปใช้</b>										
คำชี้แจง										
กิจกรรม										

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อขอความอนุเคราะห์

ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน

.....

.....



แบบประเมินรูปแบบการวิจัยโดย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู กรรมการสถานศึกษา

ในการทำวิจัย เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

คำชี้แจง

1. การประเมินรูปแบบการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญครั้งนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู กรรมการสถานศึกษา ประเมินรูปแบบการวิจัย

2. แบบประเมินฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วนส่วนที่ 1 สร้างความตระหนักส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนาส่วนที่ 3 เน้นสาระการนำไปใช้ส่วนที่ 4 เจาะลึกการนำรูปแบบไปใช้การจัดลำดับ โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบส่วนที่ 1 - 4 โดยแบ่งเป็นรายด้านแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 2 เป็นการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญครั้งนี้ เป็นการสร้างองค์ความรู้อันมีคุณค่าทางวิชาการต่อการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลครั้งนี้ไปสังเคราะห์และปรับปรุงรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านอย่างสูงยิ่ง

นางรัชดาพร เสนามาตย์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



รายการตรวจสอบ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนัก</b>										
คำชี้แจง										
กิจกรรม										
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา</b>										
ประเมินก่อนการพัฒนา										
วัตถุประสงค์										
เนื้อหา										
กิจกรรม										
ประเมินหลังการพัฒนา										
พัฒนาซ้ำ										
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านบุคลิกภาพ</b>										
ประเมินก่อนการพัฒนา										
วัตถุประสงค์										
เนื้อหา										
กิจกรรม										
ประเมินหลังการพัฒนา										
พัฒนาซ้ำ										
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>										
ประเมินก่อนการพัฒนา										
วัตถุประสงค์										
เนื้อหา										
กิจกรรม										
ประเมินหลังการพัฒนาซ้ำ										



รายการตรวจสอบ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านวิชาการ</b>										
ประเมินก่อนการพัฒนา										
วัตถุประสงค์										
เนื้อหา										
กิจกรรม										
ประเมินหลังการพัฒนา										
พัฒนาซ้ำ										
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านบริหารจัดการ</b>										
ประเมินก่อนการพัฒนา										
วัตถุประสงค์										
เนื้อหา										
กิจกรรม										
ประเมินหลังการพัฒนา										
พัฒนาซ้ำ										
<b>ส่วนที่ 3 แนะนำการไปใช้</b>										
คำชี้แจง										
กิจกรรม										
<b>ส่วนที่ 4 เจือปนไขการไปใช้</b>										
คำชี้แจง										
กิจกรรม										





**แบบประเมินรูปแบบการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**ในการทำวิจัย เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

.....

**คำชี้แจง**

1. การประเมินรูปแบบการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิครั้งนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ประเมินรับรองรูปแบบการวิจัย

2. แบบประเมินฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์การนำไปใช้ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วนส่วนที่ 1 สร้างความตระหนัก ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนาส่วนที่ 3 เน้นสาระการนำไปใช้ส่วนที่ 4 เจาะลึกการนำรูปแบบไปใช้การจัดลำดับโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบส่วนที่ 1 – 4 โดยแบ่งเป็นรายด้านแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 2 เป็นการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิครั้งนี้ เป็นการสร้างองค์ความรู้อันมีอันมีคุณค่าทางวิชาการต่อการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลครั้งนี้ไปสังเคราะห์และปรับปรุงรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างสูงยิ่ง

นางรัชดาพร เสนามาตย์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์นำไปใช้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนัก</b>															
คำชี้แจง															
กิจกรรม															
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านบุคลิกภาพ</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															

รายการตรวจสอบ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์นำไปใช้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านนักเรียน</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านครูและบุคลากร</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															

รายการตรวจสอบ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์นำไปใช้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านผู้ประกอบการและชุมชน</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านวิชาการ</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															
<b>ส่วนที่ 2 เรียนรู้และพัฒนา ด้านบริหารจัดการ</b>															
ประเมินก่อนการพัฒนา															
วัตถุประสงค์															
เนื้อหา															
กิจกรรม															
ประเมินหลังการพัฒนา															
พัฒนาซ้ำ															

รายการตรวจสอบ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ประโยชน์นำไปใช้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 3 แนวสาระการไปใช้</b>															
คำชี้แจง															
กิจกรรม															
<b>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการไปใช้</b>															
คำชี้แจง															
กิจกรรม															

ลงชื่อ

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงยิ่ง

ภาคผนวก ค

แบบประเมินตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (IOC)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
Buriram Rajabhat University

# แบบประเมินตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา (IOC)

เรื่อง

รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง :

1. การประเมินตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ขอความกรุณาผู้เชี่ยวชาญโปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าข้อความที่ท่านสร้างขึ้นตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะและความมุ่งหมายที่ใช้ในการวิจัย (คิงแนบ) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้
  - +1 เมื่อแน่ใจข้อความนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะและวัตถุประสงค์
  - 0 เมื่อไม่แน่ใจข้อความนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะและวัตถุประสงค์
  - 1 เมื่อแน่ใจข้อความนั้นวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะและวัตถุประสงค์
3. หากข้อความใดที่ท่านคิดว่าไม่แน่ใจหรือไม่ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะและความมุ่งหมายของการวิจัยให้ท่านแสดงความคิดเห็นหรือแก้ไขข้อความข้อนั้น ๆ เพื่อความถูกต้องตามเนื้อหาตามความคิดเห็นของท่าน
4. สิ่งที่แนบมาดังนี้
  - 4.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณา
  - 4.2 แบบประเมินตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (IOC)

ขอขอบคุณ

นางรัชดาพร เสนามาตย์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



## ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อที่	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่						ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5	รวม		
<b>คุณลักษณะการครองตน (ด้านบุคลิกภาพ)</b>									
1	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่มีความมั่นใจในตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีความเป็นตัวของตัวเองไม่เชื่อผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสุภาพ นอบน้อม ไม่วางอำนาจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>คุณลักษณะการครองตน (ด้านคุณธรรมจริยธรรม)</b>									
7	ผู้บริหารยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีวินัยและรักษาวินัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีความยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
11	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบสูง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
12	ผู้บริหารกล้ายอมรับทั้งผิดและชอบ	+1	0	+1	+1	+1	5	0.8	ใช้ได้
13	ผู้บริหารไม่รับผลประโยชน์ทับซ้อน	+1	+1	+1	+1	0	5	0.8	ใช้ได้
14	ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
15	ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
<b>คุณลักษณะการครองตน ด้านคุณธรรมจริยธรรม (ต่อ)</b>									
16	ผู้บริหารมีความเมตตากรุณา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18	ผู้บริหารยึดมั่นในหลักคำสอนของศาสนา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>คุณลักษณะการครองคน (ด้านนักเรียน)</b>									
19	ผู้บริหารส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
20	ผู้บริหารให้การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลักของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
21	ผู้บริหารส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
23	ผู้บริหารปลูกจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต คอรัปชั่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
25	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
26	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมความรู้สนองต่อความต้องการของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนาและกิจกรรมอื่นๆ กับชุมชนเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
<b>คุณลักษณะการครองคน (ด้านครูและบุคลากร)</b>									
28	ผู้บริหารส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ครู และบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
29	ผู้บริหารส่งเสริมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
30	ผู้บริหารพัฒนาครูตามมาตรฐานวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
31	ผู้บริหารส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรด้าน คุณลักษณะอันพึงประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและ บุคลากรเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
33	ผู้บริหารสร้างความตระหนักเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต การไม่คอร์รัปชันแก่ครูและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
34	ผู้บริหารให้ความเสมอภาคกับทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
35	ผู้บริหารให้ครูและบุคลากรร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>คุณลักษณะการครองคน (ด้านผู้ปกครองและชุมชน)</b>									
36	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครอง และชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
37	ผู้บริหารมีจิตสาธารณะต่อชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
38	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ปกครองและชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
39	ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชนอย่างดียิ่ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
40	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครอง และชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
<b>คุณลักษณะการครองคน (ด้านผู้ปกครองและชุมชน) (ต่อ)</b>									
41	ผู้บริหารให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
42	ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้ปกครองและชุมชน โดยไม่ปิดบัง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>คุณลักษณะการครองงาน (ด้านวิชาการ)</b>									
43	ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
44	ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
45	ผู้บริหารมีความรู้เรื่องแผนการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
46	ผู้บริหารมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
47	ผู้บริหารมีความเข้าใจในระบบวัดผลประเมินผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
48	ผู้บริหารมีความเข้าใจในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
49	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุน ด้านการวิจัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
50	ผู้บริหารจัดหาสื่อ เทคโนโลยี สนับสนุนกิจกรรมการเรียน การสอนอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
51	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
คุณลักษณะการครองงาน (ด้านการบริหารจัดการ)									
52	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
53	ผู้บริหารใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
54	ผู้บริหารบริหารแบบมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
55	ผู้บริหารมีแผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
56	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
57	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
58	ผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร	+1	+1	+1	0	+1	5	0.8	ใช้ได้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดแสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะการครองตน

1.1 ด้านบุคลิกภาพ.....

1.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม.....

**2. คุณลักษณะครองคน**

2.1 ด้านนักเรียน.....

.....  
.....

2.2 ด้านครูและบุคลากร.....

.....  
.....

2.3 ด้านผู้ปกครองและชุมชน.....

.....  
.....

**3. คุณลักษณะการครองงาน**

3.1 ด้านวิชาการ.....

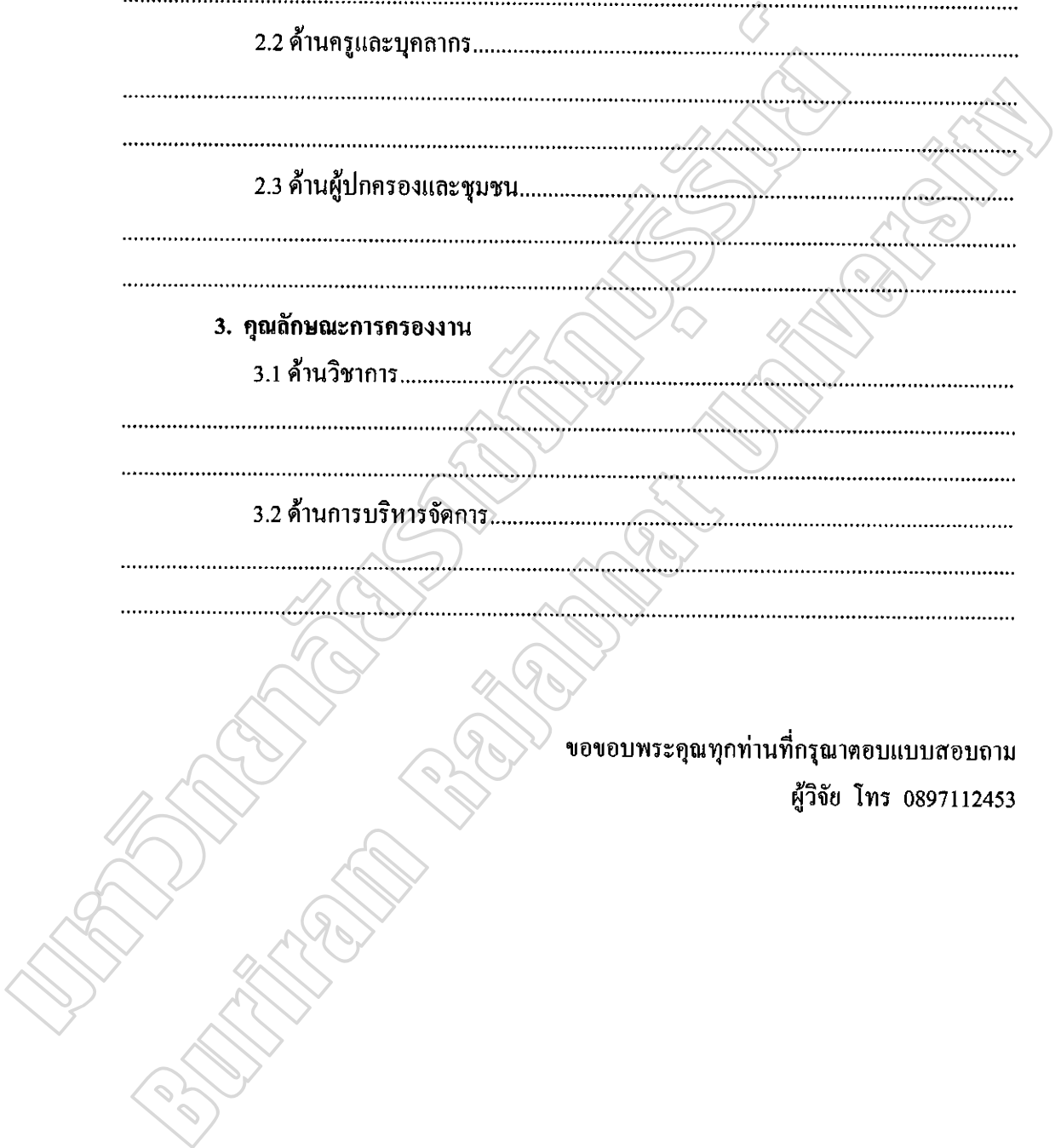
.....  
.....

3.2 ด้านการบริหารจัดการ.....

.....  
.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัย โทร 0897112453



มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	13.1
	Excluded <sup>a</sup>	199	86.9
	Total	229	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	58



## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1-1	2.77	1.135	30
A1-2	2.97	1.245	30
A1-3	3.17	1.341	30
A1-4	2.93	1.172	30
A1-5	3.17	1.341	30
A1-6	2.83	1.177	30
A2-7	2.97	.890	30
A2-8	3.20	.997	30
A2-9	3.03	1.129	30
A2-10	3.20	1.215	30
A2-11	2.77	1.006	30
A2-12	2.50	1.225	30
A2-13	2.53	1.332	30
A2-14	2.50	1.196	30
A2-15	2.80	1.297	30
A2-16	2.70	1.208	30
A2-17	2.83	1.206	30
A2-18	2.67	1.269	30
B1-19	2.77	1.305	30
B1-20	2.47	1.279	30
B1-21	2.80	1.215	30
B1-22	2.43	1.194	30
B1-23	2.33	1.124	30

B1-24	2.60	1.221	30
B1-25	2.63	1.129	30
B1-26	2.33	1.295	30
B1-27	2.43	1.305	30
B2-28	2.33	1.213	30
B2-29	2.40	1.192	30
B2-30	2.47	1.137	30
B2-31	2.67	1.213	30
B2-32	2.50	1.106	30
B2-33	2.47	1.137	30
B2-34	2.60	1.003	30
B2-35	2.77	1.073	30
B3-36	2.90	1.029	30
B3-37	2.63	1.033	30
B3-38	2.37	1.159	30
B3-39	2.57	1.194	30
B3-40	2.60	1.248	30
B3-41	2.37	1.273	30
B3-42	2.17	1.392	30
C1-43	2.47	1.358	30
C1-44	2.27	1.258	30
C1-45	2.27	1.258	30
C1-46	2.33	1.124	30
C1-47	2.30	1.418	30

C1-48	2.67	1.213	30
C1-49	2.37	1.217	30
C1-50	2.33	1.322	30
C1-51	2.63	1.033	30
C2-52	2.37	1.159	30
C2-53	2.57	1.194	30
C2-54	2.60	1.248	30
C2-55	2.37	1.273	30
C2-56	2.17	1.392	30
C2-57	2.47	1.358	30
C2-58	2.27	1.258	30

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
150.57	3.264E3	57.134	58

**ภาคผนวก จ**

**คู่มือ รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

มหาวิทยาลัยราชภัฏบรียะ  
Buriram Rajabhat University

# ส่วนที่ 1

## การสร้างความตระหนักรับรู้

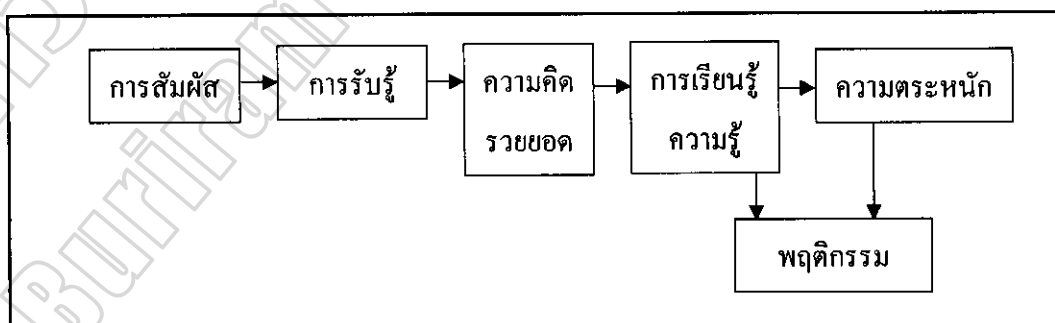
ราชบัณฑิตยสถาน 2554 (2556 : 459) ให้ความหมายคำว่าตระหนักไว้ว่า รู้ประจักษ์ชัด  
รู้ชัดแจ้ง

บลูม (Bloom 1971 : 271) กล่าวว่า ความตระหนักเป็นภาคต่ำสุดของภาคอารมณ์และ  
ความรู้สึก (Affective Domain) ความตระหนักเกือบคล้ายกับความรู้สึกตรงที่ ความรู้สึกและความ  
ตระหนักต่างไม่เน้นที่ลักษณะสิ่งเร้า แต่ความตระหนักต่างกับความรู้สึกตรงที่ว่า ความตระหนักไม่  
จำเป็นต้องเน้น ปรากฏการณ์ หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด ความตระหนักจะเกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งเร้ามาเร้าให้เกิด

กูด (Good. 1973 : 54) กล่าวว่า ความตระหนัก หมายถึง การกระทำที่แสดงว่าจำได้  
การรับรู้ หรือการมีความรู้

### ขั้นตอนและกระบวนการเกิดความตระหนัก

ความตระหนักเป็นผลของกระบวนการทางปัญญา (Cognitive process) กล่าวคือ เมื่อ  
บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าหรือได้รับการสัมผัสจากสิ่งเร้าแล้วจะเกิดการรับรู้ขึ้น  
(Perception) เมื่อเกิดการรับรู้แล้วจากนั้นก็จะไปสู่การเกิดความเข้าใจในสิ่งเร้า นั้น และนำไปสู่  
การเรียนรู้ขั้นต่อไป คือ มีความรู้ในสิ่งนั้น และเมื่อบุคคลเกิดความรู้แล้วก็จะทำให้เกิดความ  
ตระหนักในที่สุด การเรียนรู้และการตระหนักจะนำไปสู่ความพร้อมที่จะแสดงการกระทำหรือแสดง  
พฤติกรรมต่อไป (กองสุขศึกษา. 2542 : 46) ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ขั้นตอนและกระบวนการเกิดความตระหนัก

### องค์ประกอบของความตระหนัก

1. องค์ประกอบทางด้านความคิดหรือสติและเหตุผล (Cognitive component) หมายถึง ความเชื่อ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ หรือความคิดต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้เหตุผลของบุคคลในการจำแนกแยกแยะความแตกต่างตลอดจนผลต่อเนื่องผลได้ผลเสีย ซึ่งถ้าจะพิจารณาอย่างลึกซึ้ง ก็คือ การที่บุคคลจะสามารถนำเอาคุณค่าทางสังคมที่ได้รับการอบรมสั่งสอนและถ่ายทอดมาใช้ในการวิเคราะห์ พิจารณาประกอบเหตุผลของการที่ตนจะประเมิน และการพิจารณาของบุคคล ในส่วนนี้ จะมีลักษณะปลอดจากอารมณ์ แต่จะเป็นเรื่องของเหตุผลอันสืบเนื่องมาจากความเชื่อของบุคคล

2. องค์ประกอบทางด้านอารมณ์หรือความรู้สึก (Feeling or affective component) หมายถึง ความรู้สึกทางอารมณ์เกี่ยวกับความเชื่อ ในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ รัก เกลียด กลัว พอใจหรือไม่พอใจ เป็นต้น ซึ่งจะแสดงออกโดย สีหน้า ท่าทาง เมื่อคิดหรือพูดสิ่งนั้น

3. องค์ประกอบทางแนวโน้มของการกระทำ หรือพฤติกรรม (Action tendency or behavioral component) หมายถึง แนวโน้มในอันที่จะมีพฤติกรรม หรือ ความพร้อมอันจะสนองตอบต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยเฉพาะเจาะจง ซึ่งแนวโน้มของการกระทำหรือ พฤติกรรมนี้จะมี ความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับความคิด หรือสติและเหตุผล และอารมณ์ หรือความรู้สึก

### ปัจจัยที่มีผลต่อความตระหนัก

ปัจจัยที่มีผลต่อความตระหนักรับรู้ของแต่ละบุคคลนั้น ได้แก่ ประสบการณ์การรับรู้ที่ขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์ทั้งในอดีตที่ผ่านมา และในชีวิตประจำวัน การรับรู้เรื่องราวใด ๆ ขึ้นอยู่กับความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น ประสบการณ์ที่ได้พบเห็นมีผลกระทบโดยตรง ทำให้เกิดการรับรู้ในระดับต่าง ๆ ความใส่ใจ และการให้คุณค่าในเรื่องที่จะรับรู้ ซึ่งแปลเปลี่ยนได้หลายระดับ ตั้งแต่ความจำเป็น ความต้องการ ความคาดหวัง ความสนใจและอารมณ์ลักษณะรูปแบบของเรื่องที่จะรับรู้ นอกจากการรับรู้ของบุคคลจะขึ้นอยู่กับรูปแบบของสิ่งหรือเรื่องที่จะรับรู้ เนื่องจากความตระหนักแต่ละบุคคลนอกจากนั้น ปัจจัยหรือสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความความตระหนัก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ คือ 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ลักษณะของสิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความสนใจที่จะรับรู้อันจะนำไปสู่ความตระหนักต่อไป และ 2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ ลักษณะของบุคคล บุคคลจะเกิดความตระหนักต่อปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ด้าน คือ

ปัจจัยทางด้านกายภาพ ได้แก่ สมรรถภาพของอวัยวะสัมผัส หู ตา จมูก ปาก และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ ความรู้เดิม การสังเกตพิจารณา ความสนใจ และความพร้อมที่จะรับรู้ การเห็นคุณค่า เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีอิทธิพลทำให้เกิดความตระหนักแตกต่างกันซึ่งหมายความว่าระยะเวลาหรือประสบการณ์และสถานการณ์แวดล้อม หรือ สิ่งเร้าภายนอกเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความตระหนักขึ้น (กรมอนามัย. 2550 : 79 – 105)

สรุปได้ว่าความตระหนัก เป็นการปลุกฝังจิตสำนึกและการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในทางที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร นับเป็นความจำเป็นมากอีกประการหนึ่งเช่นกัน เมื่อผู้บริหารมีความรู้ที่ถูกต้องแล้วความผิดพลาดในการปฏิบัติงานก็จะลดลง การปรับปรุงหรือ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความรู้สึก อารมณ์นั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลแต่ละ คน ดังนั้นในการปลุกฝังเรื่องอารมณ์ ความรู้สึก จึงควรจะทำตลอดเวลาที่มีโอกาสทำได้ แม้ว่าจะไม่ได้เห็นผลของพฤติกรรมในทันทีทันใดก็ตาม แต่ในอนาคตต่อไปถ้าการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมเป็นไปตามที่มุ่งหวังก็จะเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีจิตสำนึกในหาความรู้มากขึ้นและ สนใจที่จะพัฒนาตัวเองเพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา คุณภาพการจัดการศึกษาร่วมกัน และจะส่งผลต่อนักเรียนต่อไป

ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องเป็นบุคคลที่สามารถสร้างแรงจูงใจ แรงบัลดาลใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีจิตสำนึกของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เช่นเดียวกันกับผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ของนักบริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดเจตคติที่ดี มีความรักในหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องสามารถบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ที่ขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความเข้าใจในภาระงาน และสามารถจูงใจผู้อื่นทั้งปัจเจกบุคคล และกลุ่มบุคคลให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำ ด้านการครองตน การครองคน และการครองงานเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินการ โรงเรียนสุจริต ให้บรรลุเป้าหมายตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ ผู้บริหารต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างดียิ่งในการจะบริหารจัดการ ต้องตระหนัก และ รับรู้ รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารเข้าใจ และมีคุณลักษณะผู้นำที่จะนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 4 ดังนี้

### ส่วนที่ 1 การสร้างความตระหนักรู้

ในส่วนที่ 1 ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 2 ชั้น ดังนี้

#### คำชี้แจง

1. เตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตามรูปแบบ
2. ศึกษารายละเอียดของรูปแบบให้เข้าใจ
3. ศึกษาเอกสารหรือสื่อต่าง ๆ ที่แจ้งทุกขั้นตอน
4. คู่มือประกอบอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในทุกขั้นตอนอย่างเคร่งครัด

#### กิจกรรม

1. ศึกษาคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ศึกษารายละเอียดการพัฒนา ตามรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ศึกษาแนวปฏิบัติของโรงเรียนสุจริต คู่มือ เอกสารที่เกี่ยวข้อง จากเว็บไซต์ <http://web.uprightschool.net>
4. ดำเนินตามขั้นแนวปฏิบัติของโรงเรียนสุจริต อย่างเคร่งครัด โดยปฏิบัติกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ ประกอบด้วย กิจกรรมร้องเพลงชาติ สวดมนต์หรือทำตามกิจกรรมของศาสนานั้น ๆ กล่าวปฏิญญา โรงเรียนสุจริตร่วมกับครู บุคลากร และนักเรียนทุกวัน



## ส่วนที่ 2

### เรียนรู้และพัฒนา

ในส่วนที่ 2 ของรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย ส่วนต่าง ๆ ที่ปรากฏในคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ดังนี้

#### ประเมินก่อนการพัฒนา

ขั้นการประเมินก่อนการพัฒนา เป็นวิธีหนึ่งที่จะให้ผู้รับการพัฒนาทราบว่าตนเองมีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตในแต่ละด้าน เป็นอย่างไร เพื่อกำหนดคุณลักษณะผู้นำด้านที่ต้องการพัฒนา หรือเห็นความสำคัญ จำเป็นในการประเมินนั้นมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อประเมินคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ทั้ง 3 คุณลักษณะ และทั้ง 7 ด้าน ก่อนการศึกษา
2. เพื่อให้ผู้บริหารรู้ว่าตนเองต้องการพัฒนาคุณลักษณะด้านใดบ้าง
  - 2.1 การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองตนของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ด้าน ได้แก่
    - 2.1.1 ด้านบุคลิกภาพ
    - 2.1.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม
  - 2.2 การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองคนของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ด้าน ได้แก่
    - 2.2.1 ด้านนักเรียน
    - 2.2.2 ด้านครูและบุคลากร
    - 2.2.3 ด้านผู้ปกครองและชุมชน
  - 2.3 การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองงานของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ด้าน ได้แก่
    - 2.3.1 ด้านวิชาการ
    - 2.3.2 ด้านการบริหารจัดการ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริหารทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้ของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### เนื้อหาสาระ

1. ความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาเรียนรู้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  2. รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการเรียนรู้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
    - 2.1 ชื่อนำรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ตั้งแต่ ส่วนที่ 1 ถึงส่วนที่ 4
    - 2.2 ชื่อนำถึงกระบวนการศึกษาเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้
- ขั้นศึกษาเรียนรู้ เป็นการนำคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตที่เด่นๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในการใช้บริหาร โรงเรียนสุจริต ทำให้การบริหารงาน โรงเรียนสุจริต ประสบผลสำเร็จ มีสาระครอบคลุมการคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต ทั้ง 3 คุณลักษณะ และทั้ง 7 ด้าน ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาสาระ โดยแบ่งออกเป็น 3 หน่วยการเรียนรู้ ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงหน่วยการเรียนรู้ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หน่วยการเรียนรู้	เนื้อหาสาระ	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต
หน่วยที่ 1 คุณลักษณะ การครองตน	ด้านบุคลิกภาพ 1. ทักษะกระบวนการคิด 2. ความฉลาดทางอารมณ์ 3. ความมั่นใจในตนเอง ด้านคุณธรรมจริยธรรม 1. ความซื่อสัตย์สุจริต 2. ต้นแบบ แบบอย่างที่ดี 3. วินัย	1. ผู้บริหารมีทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ 2. ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ 3. ผู้บริหารมีบุคลิกที่ดีมีความมั่นใจในตนเอง 1. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต 2. ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี 3. ผู้บริหารมีวินัยและรักษาวินัย
หน่วยที่ 2 คุณลักษณะ การครองคน	ด้านนักเรียน 1. คุณลักษณะ อันพึง ประสงค์ 2. สมรรถนะ 3. คุณธรรมจริยธรรม	1. ผู้บริหารส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของนักเรียน 2. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลัก ของนักเรียน 3. ผู้บริหารส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม แก่นักเรียน
หน่วยที่ 2 คุณลักษณะ การครองคน	ด้านนักเรียน 1. คุณลักษณะ อันพึง ประสงค์ 2. สมรรถนะ 3. คุณธรรมจริยธรรม	1. ผู้บริหารส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของนักเรียน 2. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลัก ของนักเรียน 3. ผู้บริหารส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม แก่นักเรียน
หน่วยที่ 2 คุณลักษณะ การครองคน	ด้านครูและบุคลากร 1. จรรยาบรรณวิชาชีพครู 2. คุณลักษณะอัน พึงประสงค์ 3. คุณธรรมจริยธรรม	1. ผู้บริหารส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากร ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 2. ผู้บริหารส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่ครู และบุคลากร 3. ผู้บริหารส่งเสริมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพครู

ตาราง 1 (ต่อ)

หน่วยการเรียนรู้	เนื้อหาสาระ	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต
	<b>ด้านผู้ปกครองและชุมชน</b> 1. จิตสาธารณะ 2. มนุษยสัมพันธ์ 3. การสร้างเครือข่าย	1. ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ 2. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน 3. ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครองและชุมชน
<b>หน่วยที่ 3</b> <b>คุณลักษณะ</b> <b>การครองงาน</b>	<b>ด้านวิชาการ</b> 1. การประกันคุณภาพ 2. การนิเทศ 3. หลักสูตรสถานศึกษา  <b>ด้านการบริหารจัดการ</b> 1. หลักธรรมาภิบาล 2. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	1. ผู้บริหารมีความเข้าใจในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 3. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการบริหารหลักสูตร  1. ผู้บริหารใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา 2. ผู้บริหารใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา 3. ผู้บริหารบริหารแบบมีส่วนร่วม

สาระสำคัญที่ได้จากการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 หน่วยการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## หน่วยที่ 1 คุณลักษณะการครองตน: การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลิกภาพ

### แนวคิด

บุคลิกภาพ เป็นสิ่งสำคัญจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ทุกองค์กร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสุจริตซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้บริหารเกิดคุณลักษณะเฉพาะ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้สนใจควรทำการศึกษาในหน่วยนี้อย่างยิ่ง บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีจะต้องมีทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ บุคลิกภาพด้านร่างกายดี มีการวางตนที่เหมาะสม มีชีวิตชีวา วาจาดี และจะต้องมีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี มีความฉลาดทางอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคงมีความมั่นใจในตนเอง มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ ไม่เอาแต่อารมณ์เหนือสิ่งอื่นใดบุคคลที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ศรัทธาในความสามารถผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรมและมีอารมณ์ขัน นอกจากนี้ควรมีบุคลิกภาพด้านสังคมดีด้วย เช่นมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือสังคม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตน

### วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนเกิดทักษะกระบวนการคิดที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์มีบุคลิกที่ดีที่มีความมั่นใจในตนเอง

### เนื้อหา

1. ทักษะกระบวนการคิด
2. ความฉลาดทางอารมณ์
3. ความมั่นใจในตนเอง

### กิจกรรม

1. ศึกษาจากคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการและวิธีการ ในการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดความฉลาดทางอารมณ์ และความเชื่อมั่นในตนเอง
2. ดูคลิปวิดีโอแล้ว และกรณีตัวอย่าง แล้ววิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะกระบวนการคิดความฉลาดทางอารมณ์ และความเชื่อมั่นในตนเองโดยค้นจาก [https://www.google.co.th/search?q=คลิปวิดีโอ + ชื่อเรื่อง \(ที่ต้องการสืบค้น เช่น บุคลิกภาพ ทักษะกระบวนการคิด ความเชื่อมั่นในตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์\) เป็นต้น](https://www.google.co.th/search?q=คลิปวิดีโอ + ชื่อเรื่อง (ที่ต้องการสืบค้น เช่น บุคลิกภาพ ทักษะกระบวนการคิด ความเชื่อมั่นในตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์) เป็นต้น)

3. ทำแบบทดสอบ EQ (กรมสุขภาพจิต) เขียนความคาดหวังในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง

### ด้านคุณธรรมจริยธรรม

#### แนวคิด

คุณธรรม เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะทำให้ผู้บริหาร สามารถบริหารงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร และเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพคุณธรรมเหล่านี้ปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา ระเบียบกฎหมาย คำสั่ง จรรยาบรรณ ระเบียบวินัย ข้าราชการครู

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร มีความซื่อสัตย์ สุจริตปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย

#### เนื้อหาสาระ

1. ความซื่อสัตย์สุจริต
2. ดนแบบ แบบอย่างที่ดี
3. วินัย

#### กิจกรรม

1. ศึกษาจากคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการและวิธีการ ในการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดความฉลาดทางอารมณ์ และความเชื่อมั่นในตนเอง
2. คลิปวิดีโอแล้ว และกรณีตัวอย่าง แล้ววิเคราะห์เกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริต การเป็นต้นแบบ แบบอย่างที่ดีและความมีวินัย(<https://www.google.co.th/search?q=คลิปวิดีโอ+เรื่องความซื่อสัตย์>)(<https://www.google.co.th/search?q=คลิปวิดีโอ+เรื่องแบบอย่างที่ดี>) และ (<https://www.google.co.th/search?q=คลิปวิดีโอ+เรื่องความมีวินัย>)
3. ศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษา กฎหมายการศึกษาระเบียบและจรรยาบรรณวิชาชีพ

#### 4. คู่มือประกอบอื่น ๆ

### หน่วยที่ 2 คุณลักษณะการครองคน: การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านนักเรียน

#### แนวคิด

เป้าหมาย หัวใจของการจัดการศึกษา การครองคน เป็นความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใดเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนั้น ต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อให้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขาเป้าหมายสำคัญของผู้บริหารในการครองคนนั้น คือ การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีสมรรถนะ จรรยาบรรณวิชาชีพ บุคลิกกรนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด บุคคลที่มีคุณภาพย่อมนำพาองค์กร พัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยในด้านความสามารถก็เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรเป็นผู้มีความรอบรู้ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามที่ได้รับมอบหมายและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ จะต้องได้รับความร่วมมือกับทุกฝ่าย ทั้งนักเรียน ครู และ ที่ขาดไม่ได้เลยคือผู้ปกครองและชุมชน

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหาร มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ นักเรียนการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลักของนักเรียนและ การส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน

#### เนื้อหาสาระ

1. คุณลักษณะอันพึงประสงค์
2. สมรรถนะ
3. คุณธรรมจริยธรรม

#### กิจกรรม

1. ศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตรแกนกลาง 2551 หลักสูตรสถานศึกษา เกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะ และการปลูกคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน
2. ศึกษากิจกรรม และแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะหลักของนักเรียนส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน
3. คู่มือประกอบอื่น ๆ

## ด้านครูและบุคลากร

### แนวคิด

การบริหารสถานศึกษาผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้แนวคิดทฤษฎี หลักการ แนวคิดทางการบริหาร นั้นหมายความว่าผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในการบริหารนั้นบุคคลที่มีส่วนในการพัฒนาโรงเรียนที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่งนั่นคือ ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษานั้น ๆ ด้วย ดังนั้นผู้บริหารควรเอาใจใส่ ส่งเสริมและพัฒนาทุกคนที่อยู่ในองค์กร ต้องส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากร ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์คุณธรรมจริยธรรมแก่ครูและบุคลากรและที่สำคัญยิ่งคือการส่งเสริมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพครู

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้ ทักษะ ในการส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากร ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์คุณธรรมจริยธรรมแก่ครูและบุคลากรและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

### เนื้อหาสาระ

1. จรรยาบรรณวิชาชีพครู
2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. คุณธรรมจริยธรรม

### กิจกรรม

1. ศึกษาจากคู่มือผู้บริหาร คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การปลูกฝัง คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู
2. ศึกษากิจกรรม และแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครูและบุคลากร คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู
3. ศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง และหลักสูตรสถานศึกษา
4. พระราชบัญญัติการศึกษา
5. คู่มือประกอบอื่น ๆ



## ด้านผู้ปกครองและชุมชน

### แนวคิด

ในการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จสูงสุด สถานศึกษาจะต้องถือความพอใจสูงสุดของผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และลูกค้ำหลัก กำหนดทิศทางในการดำเนินงานและนโยบายที่ชัดเจน ปรับปรุงและยกระดับมาตรฐาน กำหนดการทำงานร่วมกัน มีความร่วมมือทุกภาคส่วน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความภาคภูมิใจในองค์กร การร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน การตัดสินใจ การร่วมเป็นสมาชิกระหว่างโรงเรียนและชุมชน การสร้างเครือข่ายเพื่อดำเนินการในสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติ พิจารณาจากการร่วมมือในการพัฒนาชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชน การให้บริการด้านวิชาการ และการให้บริการด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารจะต้องมีคือ การมีจิตสาธารณะ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

### เนื้อหาสาระ

1. จิตสาธารณะ
2. มนุษยสัมพันธ์
3. การสร้างเครือข่าย

### กิจกรรม

1. ศึกษาจากคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับ การมีจิตสาธารณะ การมีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างเครือข่าย กับผู้ปกครองและชุมชน
2. ศึกษากิจกรรม และแนวทางการมีจิตสาธารณะ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ปกครองและชุมชน และการสร้างเครือข่าย
3. คู่มือประกอบอื่น ๆ

## หน่วยที่ 3 การครองงาน: การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต

### สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ด้านวิชาการ

##### แนวคิด

คุณลักษณะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการไม่ว่าจะเป็นการบริหาร การจัดหลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ ความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาและการพัฒนาด้านวิชาการไว้ชัดเจน สามารถให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ครู มีความเข้าใจในการประกันคุณภาพการศึกษา มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ มีความรู้เรื่องหลักสูตร เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สามารถสนับสนุนให้ครูพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

##### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาการกำกับติดตาม ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศและการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา

##### เนื้อหาสาระ

1. การประกันคุณภาพ
2. การนิเทศ
3. หลักสูตรสถานศึกษา

##### กิจกรรม

1. ศึกษาจากคู่มือการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาการนิเทศหลักสูตรสถานศึกษา
2. ศึกษาจากสื่อเสริมแนะนำตัวอย่างโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา และหลักสูตรสถานศึกษา
3. สำรวจตนเองเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา และหลักสูตรสถานศึกษาประเด็นความสำเร็จ และปัญหา
4. เขียนรายงานความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา และหลักสูตรสถานศึกษา
5. ศึกษาเพิ่มเติมจากสื่อเสริมที่เกี่ยวข้อง เช่น สิ่งพิมพ์ หนังสือ สื่อออนไลน์

## 6. ร่วมกิจกรรมอบรม ศึกษาดูงาน โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ

### ด้านการบริหารจัดการ

#### แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ เป็นเรื่องสำคัญจำเป็นสำหรับนักบริหารและผู้นำในทุกองค์กร ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสุจริต ควรมีการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการ โดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการบริหาร และที่สำคัญยิ่งคือการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล การบริหารโดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

#### เนื้อหาสาระ

1. หลักธรรมาภิบาล
2. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

#### กิจกรรม

1. ศึกษาคู่มือ หนังสือ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. กำหนดสถานการณ์จำลองให้ฝึกทักษะในการนำการบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาแก้ปัญหา
3. ให้ผู้รับการพัฒนาวิเคราะห์การบริหารงานในโรงเรียนว่าใช้หลักใดบ้างมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

#### ประเมินหลังการพัฒนา

1. การประเมินหลังการพัฒนาเป็นการประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้รับการพัฒนามีคุณลักษณะเป็นไปตามเกณฑ์หรือไม่ โดยประเมินคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต ของผู้รับการพัฒนาดัง 3 คุณลักษณะ และ 7 ด้าน
2. การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองตนของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านบุคลิกภาพ

2.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

3. การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองคนของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ด้าน ได้แก่

3.1 ด้านนักเรียน

3.2 ด้านครูและบุคลากร

3.3 ด้านผู้ปกครองและชุมชน

4. การประเมินคุณลักษณะประเด็นการครองงานของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ด้าน ได้แก่

4.1 ด้านวิชาการ

4.2 ด้านการบริหารจัดการ

5. เกณฑ์การประเมิน กำหนดเกณฑ์การผ่านร้อยละ 75 ด้านใดที่ไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่  
กำหนดต้องกลับไปพัฒนาซ้ำในด้านนั้น ๆ

#### การพัฒนาซ้ำ

การพัฒนาซ้ำเป็นการกลับไปพัฒนาซ้ำในด้านที่รับการพัฒนามีผลการประเมินไม่  
ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ร้อยละ 75

### ส่วนที่ 3

## แนวสาระการนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยกำหนดแนวทาง การนำรูปแบบไปใช้ ดังนี้  
คำชี้แจง

1. ผู้บริหารสถานศึกษาทำความเข้าใจในภาพรวมของรูปแบบ และรายละเอียดในแต่ละส่วนให้เข้าใจ
2. โรงเรียนที่จะนำรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ สามารถสร้างเอกสารประกอบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตด้วยตนเอง โดยใช้รูปแบบนี้ไปเป็นแบบ ในการสร้าง หรือนำคู่มือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปใช้ในการพัฒนา
3. ในการสร้างเอกสารหรือสื่อประกอบเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริตต้องดำเนินการสร้างตามรูปแบบที่กำหนดนี้
4. ควรกำหนดเวลาที่จะพัฒนาให้เหมาะสม โดยกำหนดเป็นตารางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต
5. ผู้รับการพัฒนสามารถเลือกเรื่องที่ต้องการพัฒนาตามความสนใจ
6. รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่ต้องการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต หรือโรงเรียนที่กำลังจะเข้าสู่โครงการ โรงเรียนสุจริต ในปี 2560 ทุกโรงเรียนต้องเข้าร่วมโครงการนี้  
กิจกรรม

โรงเรียนที่ต้องการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ดำเนินการตามกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. กำหนดปฏิทิน ในการพัฒนาให้ชัดเจน
2. เขียนเป้าหมายที่เกิดขึ้นในการพัฒนา
3. ดาวน์โหลดเอกสาร คู่มือประกอบอื่น ๆ จากเว็บไซต์โรงเรียนสุจริต  
<http://web.uprightschool.net/>
4. ดาวน์โหลดเพลงโรงเรียนสุจริต เพื่อเปิดให้ ครู-นักเรียน ได้ฟัง
5. จัดทำป้ายปฏิญญาโรงเรียนสุจริตให้มีขนาดใหญ่เพื่อให้ ครู นักเรียน และบุคลากรทุกคนให้เห็นได้ชัดเจน

## ส่วนที่ 4

### เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

#### คำอธิบาย

1. เงื่อนไขการนำไปใช้ให้ดำเนินการตามขั้นตอนและแนวปฏิบัติของโรงเรียนสุจริตอย่างเคร่งครัด เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนสุจริตประสบความสำเร็จ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร นักเรียนและชุมชนให้เข้าใจถึงกิจกรรมที่กำลังจะดำเนินการ
3. ออกคำสั่งและแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน

#### กิจกรรม

1. เปิดเพลงโรงเรียนสุจริตทุกเช้าเป็นการกระตุ้น สร้างความตระหนักกับนักเรียน ครูและบุคลากรทุกคน
2. ดำเนินการตามขั้นตอนกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์โรงเรียนสุจริตทุกอย่างเช่น ร้องเพลงชาติ สวดมนต์ไหว้พระ หรือกิจกรรมตามศาสนาที่ท่านนับถือ กล่าวปฏิญญาโรงเรียนสุจริต ทุกเช้า และทุกครั้งที่มีการประชุมสวดมนต์
3. โทลด์คู่มือโรงเรียนสุจริตมาประกอบกับคู่มือรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสุจริต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและนักเรียนต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

### บรรณานุกรม

- กรมอนามัย. (2550). คู่มือเรื่องการส่งเสริมสุขภาพวัยทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี : กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.
- กองสุศึกษา. (2542). แนวคิด ทฤษฎีและการนำไปใช้ในการดำเนินงานสุศึกษา และพัฒนา พฤติกรรมสุขภาพ. นนทบุรี : กองสุศึกษา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.
- Bloom, B. S,et al. (1971). **Handbook on Formative and Summative of Student Learning.** New York : McGraw – Hill.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education.** New York : McGraw – Hill.



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางรัชดาพร เสนามาตย์
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2510
สถานที่เกิด	จังหวัดสุรินทร์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	427/3 หมู่ที่ 3 ตำบลประโคนชัย อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ 31140
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านกรวดวิทยาคาร
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านกรวดวิทยาคาร ตำบลปราสาท อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ 31180
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2532 ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) วิชาเอกภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2551 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2553 ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดปทุมธานี พ.ศ. 2561 ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต (ปร.ค.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์