



สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21  
ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

วิทยานิพนธ์

ของ

สุนันทา พันธรักษ์พงษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มกราคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**STATES AND GUIDELINES FOR DEVELOPING THE 21<sup>st</sup>  
CENTURY SCHOOL MANAGEMENT SKILLS OF  
BURIRAM PRIVATE SCHOOLS' ADMINISTRATORS**

**Sununtha Phantharukpong**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in  
Educational Administration**

**January 2021**

**Copyright of Buriram Rajabhat University**



คณะกรรมการสอบการวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสุนันทา พันธุ์ภักษ์พงษ์  
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. วิเศษ ชินวงศ์)

..... กรรมการ

(ดร. โกวีท วัชรินทรางกูร)

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

..... กรรมการ

(ดร. ศรีเพ็ญ พลเดช)

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

..... กรรมการ

(ดร. กระพัน ศรีงาน)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(ดร. พชณี กุลพานันท์)

คณบดีคณะครุศาสตร์

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ชื่อเรื่อง	สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์	
ผู้วิจัย	ศุภันธา พันธรักษ์พงษ์	
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.โกวิท วชรินทรางกูร	ที่ปรึกษาหลัก
	ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช	ที่ปรึกษาร่วม
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์ 2564

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 265 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น .985 สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่ ระยะที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียนพบว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน

4. ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน มีดังนี้ 1) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ควรสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายของโรงเรียนให้แก่ครู บุคลากรให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน 2) ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้ การสอน ควรวางแผน กำหนดระเบียบ และแนวปฏิบัติ พร้อมทั้งจัดทำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องรองรับการดูแลอาคารและสถานที่ 3) ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ควรสร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดกับบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน สามารถผลัดเป็นผู้นำในกิจกรรมหรือการดำเนินงานของโรงเรียนได้ 4) ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ควรมีบทบาทในการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือจัดกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 5) ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู ควรวางแผนพัฒนาครูผ่านทางผู้รับผิดชอบด้านวิชาการ จัดสรรงบประมาณ ตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ ตามลำดับความสำคัญเพื่อสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนจัดทำคู่มือสร้างความบุคลากรตามตำแหน่งงานและเส้นทางความก้าวหน้าหรือการเติบโต โดยมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และ 6) ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ควรสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดย การส่งบุคลากรหรือนักเรียนมีส่วนร่วมกิจกรรมของชุมชน ในโอกาสต่าง ๆ

<b>TITLE</b>	States and Guidelines for Developing the 21 <sup>st</sup> Century School Management Skills of Buriram Private Schools' Administrator	
<b>AUTHOR</b>	Sununtha Phantharukpong	
<b>THESIS ADVISORS</b>	Dr. Kovit Vajarintaragoon	Major Advisor
	Dr. Sripen Poldech	Co-advisor
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b> Educational Administration
<b>SCHOOL</b>	Buriram Rajabhat University	<b>YEAR</b> 2021

## **ABSTRACT**

This research aimed to 1) study teachers' perception of Buriram private schools' administrators' school management skills in the 21<sup>st</sup> century, 2) compare teachers' perception of Buriram private schools' administrators' school management skills in the 21<sup>st</sup> century classified by work experiences and the level of school education; and 3) to study guidelines for developing the 21<sup>st</sup> century school management skills of Buriram private school's administrators. The study was divided into two phases. Phase one was to examine teachers' perception towards the 21<sup>st</sup> century school management skills of Buriram private school's administrators. The samples were 265 teachers selected by stratified random sampling. The instrument was a rating scale questionnaire with reliability level of .985. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, Independent t-test, and analysis of variance (ANOVA). For phase two, five experts selected by purposive sampling participated in semi-structure interview to examine guidelines for developing the 21<sup>st</sup> century school management skills of private schools administrators. The data were analyzed by content analysis.

The research results were as follows:

1. The 21<sup>st</sup> Century school management skills of private schools' administrators were implemented at a high level in overall aspects.
2. Comparison of teachers' perceptions towards the 21<sup>st</sup> Century school management skills of Buriram private schools classified by work experience and the level of school education in overall aspects were not different.

3. Guidelines for developing the 21<sup>st</sup> Century school management skills of Buriram private schools administrators were that 1) in terms of visionary skill, the administrators should create direct understandings about school's visions, missions, and goals to all teachers and staffs, 2) in terms of teaching and learning condition improvement skill, the administrators should make an operational plan, rules and regulations, and information involved in all buildings and school area, 3) in terms of organizational development skills, the administrators should inspire all teachers and staff shared values as a school owners and gain competence to be leaders in any events, 4) in terms of curriculum development skill, the school administrators should take a role to create understandings between all stakeholders such as staff, parents and others or set up a professional learning community in schools, 5) regarding teacher development planning skills, school administrators should assign the educational head teacher to make an educational development plan and also allocate budget through operational plan by considering the important of project; in addition, the teacher manual should be created which include the career path, and growth assessment and 6) for community relationship building skill, school administrators should build the community relations by assigning staff or student to participate in community activities occasionally.

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ในโอกาสนี้ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเศษ ชิมวงศ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และ ดร.กระพัน ศรีงาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง ช่วยเหลือ ตรวจสอบ แก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง รวมทั้งเสียสละเวลาทั้งกำลังกายและกำลังใจ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งที่ได้รับความกรุณาจากคณาจารย์ ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อยและขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้อำนวยความสะดวกและประสานงานในการจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน คือ ดร.พัชรี ทรัพย์ทวีพร ผู้อำนวยการโรงเรียนประสานมิตร นางผการัตน์ พึ่งพานิช ศึกษาพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ดร.สุชาติ หอมจันทร์ รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ที่ให้ความกรุณาตรวจความเที่ยงตรงและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบคุณคณะครู โรงเรียนเอกชนจังหวัดสุรินทร์ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในจังหวัดบุรีรัมย์ ทั้ง 18 โรงเรียน ที่ให้ความกรุณาอนุเคราะห์แจ้งบุคลากรในสังกัดเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอขอบคุณ นายสมศักดิ์ ชอบทำดี ศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ นายประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกัลยาประสิทธิ์ นายวิเชียร ไชยบัง ผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ดร.อรุณี สาธรพิทักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสายสัมพันธ์ นายสุรวินท์ พลมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนจงใจ ให้ความกรุณาให้แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณแต่บิดามารดา ผู้ให้กำเนิดชีวิต บุรพจารย์ คณาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอนให้เป็นผู้ที่มีศีล สมาธิ ปัญญา ตลอดจนทั้งสามี บุตร และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย

สุนันทา พันธรักษ์พงษ์



## สารบัญ

	หน้า
หน้าอภุมติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศคณูปการ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพประกอบ	ฉ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย .....	4
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	10
การบริหารสถานศึกษา.....	11
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา .....	13
ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	18
บริบทของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ .....	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	29
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	38

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>39</b>
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์.....	39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์.....	49
กลุ่มเป้าหมาย.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>52</b>
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์.....	52
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์.....	67
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>80</b>
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	80
สมมติฐานของการวิจัย.....	81
วิธีดำเนินการวิจัย.....	81
สรุปผลการวิจัย.....	83
อภิปรายผล.....	87
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	93
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>95</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>101</b>
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	102
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	103
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือในการวิจัย.....	106
หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม.....	108
หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	109
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	114
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	115
แบบสัมภาษณ์.....	123

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	130
ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม .....	131
ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม .....	141
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	144
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	145

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Buriram Rajabhat University

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์.....	40
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามโรงเรียน .....	40
4.1 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ประสบการณ์การทำงานและระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน .....	52
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะ ผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายด้าน .....	53
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะด้าน วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมและรายข้อ .....	54
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะ ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายข้อ.....	56
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะ ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายข้อ.....	57
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายข้อ.....	59
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะด้าน การวางแผนพัฒนาคุณภาพครูของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายข้อ.....	61

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายข้อ.....	62
4.9	เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน .....	64
4.10	เปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 จำแนกตามระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน.....	65

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

2.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	38
-----	----------------------------	----

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในศตวรรษที่ 21 มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมไทยและสังคมโลกอย่างรวดเร็ว โดยมีลักษณะเฉพาะ 7 ประการ ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งทางการศึกษา ได้แก่ 1) การเป็นโลกแห่งเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีข่าวสารและคมนาคม ทำให้การศึกษาต้องมุ่งสร้างทักษะเชิงเทคโนโลยีให้เกิดขึ้น 2) โลกเศรษฐกิจการค้าที่ต้องการผู้ประกอบการยุคใหม่และเน้นผลผลิตในเชิงเทคโนโลยีและนวัตกรรม ต้องการทักษะในด้านประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน 3) โลกาภิวัตน์และเครือข่าย ต้องการบุคลากรที่มีทักษะหลายช่องทาง ต้องการผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายการทำงานออนไลน์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายธุรกิจ 4) สิ่งแวดล้อมและพลังงานเป็นเหตุผลการร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรองค์กรต่าง ๆ กีดกันทางการค้าเพื่อดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมโลก 5) การขยายตัวของสังคมเมืองและสังคมโลก จากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การซื้อขายสินค้าและบริการที่เท่าเทียมกันมากขึ้น 6) คนอายุยืนขึ้น และเกิดสังคมผู้สูงอายุจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคนสนใจดูแลสุขภาพ เทคโนโลยีทางการแพทย์สูงขึ้น และเกิดสังคมผสมผสานระหว่างคนรุ่นใหม่และผู้สูงอายุ และ 7) คนอยู่กับตัวเองและ ปฏิสัมพันธ์กับโซเชียลมีเดียมากกว่า การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวประเทศทั่วโลกจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางการศึกษาด้วยเทคโนโลยีด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการจัดการระบบการเรียนการสอน หรือการจัดการด้วยระบบคอมพิวเตอร์ จากสาเหตุดังกล่าว จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทางการจัดการศึกษาของประเทศ เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษายุคใหม่ให้ทันต่อยุค 4.0 สร้างโรงเรียนคุณภาพและมีการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ (ไพวุฒิ ลังกา. 2562 : 91 - 98)

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ในยุคการบริหารจัดการศึกษาไทยที่อยู่ภายใต้ความท้าทายของโลกในเปลี่ยนแปลงของสังคม ส่งผลกระทบให้เกิดการปฏิรูปการจัดการศึกษาของประเทศ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2560 : 19 - 66) ได้กล่าวถึงผลการพัฒนาศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 - 2558 พบว่า ประเทศไทยประสบความสำเร็จในด้านการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพ



มากขึ้น รัฐมีมาตรการในการให้และสนับสนุนแก่ผู้มีความจำเป็นพิเศษและเด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาสูงขึ้น แต่พบว่าขีดความสามารถในด้านการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยกับนานาประเทศพบว่ามีแนวโน้มลดลง ผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าหลายประเทศในแถบเอเชีย เอเชียยังขาดความสามารถในการจัดการและการสังเคราะห์ข้อมูล ปัญหาในด้านประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาควรมีการปรับปรุงทั้งในด้านการบริหารงานบุคคลของครู พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในการสนับสนุนการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2560 : จ) ไว้ว่า คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 โดยกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาไว้ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ 2) การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3) การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) การสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา 5) การจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อปัญหาดัง และยุทธศาสตร์ของชาติ เพื่อนำมาสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาต่อไป

การบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำพาโรงเรียน คณะครู บุคลากร และสร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นแก่ตัวผู้เรียนให้เหมาะสมแก่โลกสมัยใหม่ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ เดย์และแซมมอนส์ (Day & Sammons. 2016 : 7) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นในยุคปัจจุบันไว้ใน Successful School Leadership ว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ เป็นช่วยในการกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา วางเป้าหมายที่จะดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร ทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนการสอน สร้างมาตรฐานที่ดีทั้งด้านอาคารสถานที่ สื่อและอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะแก่การเรียนรู้ ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรออกแบบระบบการทำงานตามโครงสร้าง วางเป้าหมายตัวชี้วัดแก่บุคลากรและทีมงานลงสู่

การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยการวางแผน ออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะกับบริบทของโรงเรียน นิเทศ ติดตาม และประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนา และมีความก้าวหน้าในอาชีพ และทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ที่ผู้บริหารสามารถสร้าง เครือข่ายและประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมและความสำเร็จของโรงเรียน กับกลุ่มผู้ปกครองและผู้นำชุมชน ได้ ซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน

โรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ ในปี พ.ศ. 2562 มีจำนวนทั้งสิ้น 36 โรงเรียน

การบริหารงานของโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มีผู้บริหารหลัก ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียน ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน การดำเนินงาน ของโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์อยู่ภายใต้คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้มีหน้าที่กำกับดูแล ควบคุมคุณภาพและการแนะนำ การดำเนินการบริหารแก่โรงเรียน โดยมีแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560 - 2564 ที่ได้กำหนด เป้าหมายพัฒนาไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพของผู้เรียน ด้านโอกาสของผู้เรียน ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดและสนับสนุน การศึกษาเอกชน และด้านระบบการบริหารจัดการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัจจุบันพบปัญหาที่สำคัญได้แก่ แนวโน้มการลดจำนวนของนักเรียน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 มีนักเรียนจำนวน 21,379 จนปัจจุบัน พ.ศ. 2561 มีนักเรียนจำนวน 21,192 คน ลดลงรวม 187 คน (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์. 2562 : 40) ซึ่งส่งผลกระทบต่อ งบประมาณการดำเนินการของโรงเรียนเอกชนโดยตรง ครูโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพ มีความต้องการสมัครเข้ารับราชการจึงมีการเปลี่ยนแปลงครูบ่อย ส่งผลการรักษาคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้อง มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำโรงเรียนในการกำหนดแนวทางคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียนทั้งวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาโครงสร้างองค์กรให้เหมาะกับการขับเคลื่อนการทำงาน เพื่อรักษานักเรียนที่มีคุณภาพให้อยู่กับโรงเรียน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและครูในโรงเรียนให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อผลิตเยาวชนให้มีคุณภาพมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่สูง พัฒนา การจัดการด้านสภาพแวดล้อม โรงเรียนให้น่าอยู่ มีการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง เพื่อให้โรงเรียนได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากผู้ปกครองให้ส่งบุตรหลานเข้าเรียนใน โรงเรียนได้เพิ่มขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์จึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพและแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดบุรีรัมย์ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการพัฒนาตนเองและการบริหารต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

### สมมติฐานการวิจัย

1. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์แตกต่างกัน
2. ครูที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนที่มีระดับชั้นที่จัดการศึกษาของ โรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์แตกต่างกัน

### ความสำคัญของการวิจัย

1. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ปรับปรุงทักษะการปฏิบัติงานให้ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ทำให้ทราบถึงทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ตามความเห็นของครูที่มีสถานภาพต่างกัน คือ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับชั้นที่จัดการศึกษาของ โรงเรียน
3. ได้แนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ในการกำหนดขอบเขตของการวิจัยดำเนินการ ดังนี้

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหาไว้ 6 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของ เดย์ และ แซมมอนส์ (Day & Sammons, 2016 : 7)

- 1.1 ด้านวิสัยทัศน์
- 1.2 ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน
- 1.3 ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร
- 1.4 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน
- 1.5 ด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู
- 1.6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2561 (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์, 2562 : 2) จำนวน 36 โรงเรียน มีจำนวนครู 845 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้จากประชากร โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 608 - 610 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 148 - 149) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน มีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดให้โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นหน่วยการจัดอันดับ
2. ทำการสุ่มให้ตามประเภทของระดับชั้นของการจัดการศึกษา ตามสัดส่วนด้วยแล้ว

ทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

### 3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของครู โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่

1. ประสบการณ์ในการทำงาน
  - 1.1 ต่ำกว่า 5 ปี
  - 1.2 ตั้งแต่ 5 ปี ถึง 10 ปี
  - 1.3 10 ปี ขึ้นไป
2. ระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน
  - 2.1 จัดการศึกษาถึงระดับประถมศึกษา
  - 2.2 จัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา

ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบด้วย ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้ การสอน ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู และทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน

ระยะที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (Semi - structured Interview) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและรวบรวมเก็บข้อมูล โดยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ซึ่งมีเกณฑ์ในการเลือก ดังนี้
  - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาระดับชั้นก่อนประถมศึกษา จำนวน 1 คน
  - 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาถึงระดับประถมศึกษา จำนวน 1 คน
  - 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา หรือประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา หรือเฉพาะมัธยมศึกษา จำนวน 1 คน
  - 1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนหรือหน่วยงานการศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน ประสบความสำเร็จและมีภาวะผู้นำ จำนวน 2 คน

2. ผลที่ได้จากการศึกษา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สภาพทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะหรือพฤติกรรม  
ที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 6 ด้าน

1.1 ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพความสำเร็จ  
ในอนาคต สิ่งที่จะดำเนินการ กำหนดเป้าหมายที่จะดำเนินการ โดยสามารถสื่อสารกับบุคลากร  
นักเรียน ผู้ปกครองแสวงหาโอกาสที่จะช่วยพัฒนาองค์การมีการนำข้อมูลมาใช้ในการประเมินผล  
แล้วนำมาเป็นสารสนเทศในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน  
โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจและการปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี

1.2 ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา  
ในการ ประเมินสภาพแวดล้อม ด้านสถานที่และห้องเรียน จัดการประชุมจัดตั้งคณะทำงานจัดทำ  
แผนการควบคุม ตรวจสอบความต้องการ กำหนดมาตรฐาน ด้านอาคารสถานที่ ห้องเรียน  
ห้องปฏิบัติการ สื่อและ อุปกรณ์ จัดสรรงบประมาณ ในการจัดหาหรือปรับปรุง  
สร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสภาพบรรยากาศที่ดีในห้องเรียน จากครูและบุคลากร และ  
ผู้เกี่ยวข้อง จัดการนิเทศ ติดตามตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

1.3 ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา  
ในการรวบรวมข้อมูล ประเด็นปัญหา จัดประชุม วิเคราะห์ออกแบบ โครงสร้างองค์กร  
กำหนดบทบาท รูปแบบการดำเนินงานและมอบหมาย ภาระหน้าที่ของบุคลากรตามโครงสร้าง  
ทุกระดับให้เหมาะสม สร้างผู้นำทีม ให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม สร้างวัฒนธรรม  
เป็นเจ้าขององค์กร กำหนดระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนด ของโรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้มาใช้  
ในการพัฒนา มีส่วนร่วมในการวางแผนควบคุมการดำเนินการการใช้จ่ายงบประมาณ  
และกำหนดตัวชี้วัดให้แก่บุคลากรทุกระดับ

1.4 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้การสอน หมายถึง ทักษะในการประเมิน  
ออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาจุดเน้นให้สอดคล้องกับบริบท วิสัยทัศน์ เอกลักษณ์ และเป้าหมาย  
ของโรงเรียน จัดทำแผนพัฒนาร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาการพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้  
เกิดผลสัมฤทธิ์ และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อชีวิต สร้างความเข้าใจแก่ผู้ปกครองและบุคลากร  
วางแผนตั้งคณะทำงาน กำกับดูแลตรวจสอบประเมินผลผู้เรียน และให้นำหลักสูตรไปใช้  
และจัดทำรายงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.5 ด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในการวิเคราะห์ประเมินความต้องการ วางแผนพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของ โรงเรียน เปิดโอกาสการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยสร้างกลุ่มหรือทีม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้จากทั้งภายใน โรงเรียน และหลักสูตรอบรมจากภายนอก

1.6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในการสร้างความสัมพันธ์สื่อสารกับบุคลากร และผู้นำในโรงเรียน มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับผู้ปกครอง สร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายการมีส่วนร่วม และการใช้แหล่งเรียนรู้ มีส่วนร่วมในกิจกรรมระหว่างหน่วยงานกับชุมชน การยกระดับชื่อเสียงของโรงเรียนในชุมชน การมีส่วนร่วมกับชุมชน จัดการประชุม จัดทำเอกสารสื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่ออื่น ๆ เพื่อเผยแพร่ นโยบาย แนวทาง และประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการที่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้อุทิศตน และพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สูงขึ้น

3. สถานภาพของครู หมายถึง ข้อมูลทั่วไปของครูเกี่ยวกับ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในระบบ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

3.1 ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ช่วงระยะเวลาของการทำงาน นับจากวันที่ เริ่มต้นการปฏิบัติการสอนจนถึงปัจจุบันของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์ โดยแบ่งเป็น กลุ่มต่ำกว่า 5 ปี กลุ่ม 5 - 10 ปี และกลุ่ม 10 ปีขึ้นไป

3.2 ระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน หมายถึง การเปิดสอนในระดับชั้นเรียน ตามรายละเอียดการได้รับอนุญาตในตราสารจัดตั้ง ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ที่ครูปฏิบัติงานอยู่ โดยแบ่งเป็นกลุ่ม ได้แก่ จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา และจัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา

4. กลุ่มเป้าหมาย หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาระดับชั้นเฉพาะก่อนประถมศึกษา จำนวน 1 คน

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มี

การจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา หรือเฉพาะประถมศึกษา จำนวน 1 คน

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มี การจัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา จำนวน 1 คน

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนหรือหน่วยงานการศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์ ในการบริหารงาน ประสบความสำเร็จและมีภาวะผู้นำ จำนวน 2 คน

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงาน โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ

6. ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

7. โรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์ หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาโดยเอกชนสังกัด สำนักศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง “สภาพและแนวทางพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์” ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของทักษะการบริหารสถานศึกษา
  - 2.2 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3 ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
3. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
  - 3.1 ทักษะด้านวิสัยทัศน์
  - 3.2 ทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน
  - 3.3 ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร
  - 3.4 ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน
  - 3.5 ทักษะด้านการการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู
  - 3.6 ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน
4. บริบทของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีหลักการ แนวคิดและกระบวนการของการบริหาร เพื่อให้มีการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษากำหนด

### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาไว้อย่างหลากหลาย โดยผู้วิจัย ได้รวบรวมไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารัตนะ (2557 : 5) กล่าวว่า การบริหาร มีลักษณะสำคัญ คือ เน้นหน้าที่เชิง นโยบาย กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวนโยบายหลัก ๆ และการตัดสินใจในภาพรวมขององค์กร

ฉรินทร์ ชำนาญคู (2548 : 16 - 17) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการดำเนินการ ของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บริการทางการศึกษา แก่สมาชิกในสังคม และประชาชน ให้เป็นคนดี ของสังคมโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ร่วมกับการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานทางสังคม โดยใช้ ทั้งศาสตร์และศิลป์ ดำเนินการเพื่อพัฒนา เด็ก เยาวชน ประชาชนซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เป็นกำลังคนที่มีประสิทธิภาพของสังคม

### ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัย อำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545) โดยขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 4 ด้านคือ

1. การบริหารวิชาการ
  - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - 1.3 การวัดประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
  - 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
  - 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
  - 1.7 การนิเทศการศึกษา
  - 1.8 การแนะแนวการศึกษา

- 1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
  - 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
  - 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
  - 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 2 การบริหารงบประมาณ
    - 2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ
    - 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
    - 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
    - 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
    - 2.5 การบริหารการเงิน
    - 2.6 การบริหารบัญชี
    - 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
  - 3 การบริหารงานบุคคล
    - 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
    - 3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
    - 3.3 การส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
    - 3.4 วินัยและการรักษาวินัย
    - 3.5 การออกจากราชการ
  - 4 การบริหารทั่วไป
    - 4.1 การดำเนินงานธุรการ
    - 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
    - 4.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
    - 4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
    - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
    - 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
    - 4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณบุคลากรและบริหารทั่วไป
    - 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
    - 4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
    - 4.10 การรับนักเรียน

- 4.11 การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบอบกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.13 งานส่งเสริมกิจการนักเรียน
- 4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชนองค์กร  
หน่วยงาน และสถาบัน สังกัดอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่และหน่วยงานอื่น
- 4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.18 งานบริการสาธารณะ

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารอย่างหลากหลาย โดยมีหน่วยงาน และ นักวิชาการ ได้กล่าวถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ได้กำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้ประกอบวิชาชีพบริหารสถานศึกษาจะต้องมีมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐาน 3 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ มาตรฐานการปฏิบัติตน หรือ จรรยาบรรณวิชาชีพ

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ประกอบด้วย

มาตรฐานความรู้ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาวิชาชีพ 2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) การบริหารสถานศึกษา 4) หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 5) กิจการและกิจกรรมนักเรียน 6) การประกันคุณภาพการศึกษา และ 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

และมาตรฐานด้านประสบการณ์ 2 ด้าน ได้แก่ 1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ 2) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวดหรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปี

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของผู้เรียน

บุคลากร และชุมชน

3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้มีคุณภาพสูง สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร
7. ดำเนินการและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานของตนได้
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาจึงต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพประกอบด้วย จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และจรรยาบรรณต่อสังคม

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของ คัทซ์ และ คาห์น (Katz & Kahn) ว่า ผู้บริหารควรมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. ทักษะวิชาการ หรือ ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) หมายถึง การมีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล และการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ทักษะมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง การมีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญของผู้บริหารในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การเข้าใจและยอมรับตนเอง มีความรับผิดชอบในการทำงานของตน มีความเข้าใจและยอมรับผู้อื่น มีคุณลักษณะและภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น เป็นต้น
3. ทักษะสังกัป หรือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง การมีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญของผู้บริหารเกี่ยวกับงาน โดยรวม สามารถมองเห็นภาพรวมองค์กร มองเห็นการเชื่อมโยงของหน่วยงานย่อย และบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในโรงเรียนได้

### ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ ทักษะผู้บริหารเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องนำมาใช้ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนเองให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งทักษะที่จำเป็นต่อผู้นำโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จได้นั้น ได้มีหน่วยงาน และ นักวิชาการให้ทัศนะไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ฮอยล์ อิงลิช และ สเตฟฟี (Hoyle, English & Steffy. 1998 : VII - IX) ไว้ในหนังสือ Skills for Successful 21<sup>st</sup> Century School Leaders ว่า ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ควรมีทักษะดังต่อไปนี้ 1) ทักษะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 2) ทักษะทางด้านการเมือง 3) ทักษะทางด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ 4) ทักษะด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร 5) ทักษะในด้านการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร 6) ทักษะด้านการบริหารการสอน 7) ทักษะด้านการประเมินผล การบริหารและพัฒนาบุคลากร 8) ทักษะด้านการวางแผน การประเมินผล และ การวิจัยทางการศึกษา และ 9) ทักษะความเป็นผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 ; อ้างถึงใน อุดุลย์ วงศ์ศรีคุณ. 2557 : 13) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความคาดหวังสูง หรือวิสัยทัศน์ที่มุ่งต่อความสำเร็จ 2) ให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาในการเป็นแหล่งเรียนรู้ 3) ทักษะในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียน เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนา 4) มีจิตสร้างสรรค์ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล งานงบประมาณ และด้านอื่น ๆ 5) ทักษะในการแปลความข้อมูลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล และ 6) ความสามารถในการบริหารเวลาและการมอบอำนาจให้แก่บุคลากร

สถาบันการสอนและภาวะผู้นำแห่งออสเตรเลีย (Australian Institute for Teaching and School Leadership. 2014 : 10) ได้กำหนดมาตรฐานด้านวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สมัยใหม่ประกอบด้วย ทักษะด้านภาวะผู้นำ 3 ด้าน และ มาตรฐานด้านการปฏิบัติของวิชาชีพ 5 ด้าน ได้แก่

ทักษะด้านภาวะผู้นำ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร (Vision and Values)
2. ทักษะด้านความรู้และความเข้าใจ (Knowledge and Understanding)
3. ทักษะด้านคุณภาพทางวิชาชีพ สังคมและทักษะระหว่างบุคคล (Professional Qualities, Social and Interpersonal Skills)

มาตรฐานในด้านการปฏิบัติของวิชาชีพ 5 ด้าน คือ

1. ทักษะการนำการสอนและการเรียนรู้ (Leading Teaching and Learning)
2. ทักษะในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and Others)
3. ทักษะการนำการพัฒนานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Leading Improvement, Innovation and Change)
4. ทักษะการนำการบริหารจัดการโรงเรียน (Leading the Management of School)
5. ทักษะการมีส่วนร่วมและทำงานร่วมกับชุมชน (Engaging and Working with the Community)

มัทนา วงศ์ถนอมศักดิ์ (2556 : 200) กล่าวว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะการนิเทศและการสอน ทักษะด้านบุคลากรการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การวัดและประเมินผลงานและการจูงใจ ทักษะเชิงความคิดรวบยอด ทักษะเชิงธุรกิจ ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะทางการเมือง ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ การบริหารความเปลี่ยนแปลง ทักษะด้านอารมณ์ ทักษะในการจัดการตนเองและจัดการอาชีพ และทักษะการวิจัย

ชัยยนต์ เพาพาน (2558) ได้สังเคราะห์แนวคิดของทักษะผู้บริหารยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า ผู้บริหารควรมี 1) ทักษะการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ 2) ทักษะการแก้ปัญหา 3) ทักษะการสื่อสาร 4) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล 5) ทักษะด้านการบริหารองค์การ 6) ทักษะการบริหารงานบุคคล และความสัมพันธ์บุคคล 7) ทักษะการทำงานเป็นทีม 8) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ 9) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร 10) ทักษะการรับรู้อะไร 11) ทักษะการตัดสินใจ 12) ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 13) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม

แพรวดา สอนองฝัน (2557 : 42) ศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต 3 พบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านกรศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและบริหารจัดการ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน

เกอร์ (Gurr. 2015 : 138) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการเรียนการสอน และการทำการวิจัย

เคย์ และ แซมมอนส์ (Day & Sammons. 2016 : 7) ได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่ทรงประสิทธิภาพไว้ในหนังสือ Successful School Leader ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันควรมีทักษะที่สำคัญ ดังนี้

1. ทักษะด้านวิสัยทัศน์ กำหนดค่านิยมและทิศทางองค์กร (Defining the Vision, Values and Direction)
2. ทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน (Improving Conditions for Teaching and Learning)
3. ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร (Restructuring the Organization)
4. ทักษะด้านการพัฒนาการเรียนการสอน (Enhancing Teaching and Learning)
5. ทักษะด้านการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร (Redesigning and Enriching Curriculum)
6. ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู (Enhancing Teacher Quality including Succession Plan)
7. ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนในโรงเรียน (Building Relationships inside the School Community)
8. ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนภายนอกโรงเรียน (Building Relationships outside the School Community)
9. ทักษะด้านการสร้างค่านิยมร่วมในองค์กร (Common Values)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดหลักของ เคย์ และ แซมมอนส์ ที่กล่าวไว้ในหนังสือ Successful School Leader มาปรับใช้ โดยนำแนวคิดที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันมาหลอมรวมกัน ได้องค์ประกอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ได้จาก ทักษะด้านวิสัยทัศน์ กำหนดค่านิยมและทิศทางองค์กร และ ทักษะด้านการสร้างค่านิยมร่วมในองค์กร
2. ทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน
3. ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร
4. ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ได้จากองค์ประกอบ ทักษะด้านการพัฒนาการเรียนการสอน และทักษะด้านการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร
5. ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู



6. ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนได้จากองค์ประกอบ ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนในโรงเรียน และทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนภายนอกโรงเรียน

## ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

### ทักษะด้านวิสัยทัศน์

เดย์ และ แซมมอนส์ (Day & Sammons. 2016 : 27) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีทักษะด้านวิสัยทัศน์ มีความชัดเจนในการวิสัยทัศน์องค์กร สามารถสร้างค่านิยมองค์กร และสามารถชี้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โดยการได้รับความเข้าใจ ความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีผลการดำเนินงานที่ดี ไม่เพียงแต่ดำเนินงานในด้านกลยุทธ์เท่านั้น ต้องสร้างค่านิยมหลักให้เกิดขึ้น เป็นบุคคลที่มีคุณภาพในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยหัวใจหลักของการการตัดสินใจต่าง ๆ คือ เป้าหมายในการดูแลนักเรียน การเรียนรู้ และการสร้างผลสัมฤทธิ์

ฮอยล์ อิงลิช และ สเตฟฟี (Hoyle, English & Steffy. 1998 : 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะด้านวิสัยทัศน์ จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน สื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปสู่บุคลากร นักเรียนครู และผู้ปกครอง พัฒนาแผนการดำเนินงาน จัดสรรงบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรเพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

มัทนา วัฒนอมสัคคี (2556) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ตีความข้อมูลและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบสามารถมองภาพรวมองค์กร คาดการณ์อนาคตและวางแผนล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการมองเห็นอุปสรรคและโอกาสก้าวหน้าของหน่วยงาน

มูลนิธิวอลลาซ (The Wallace Foundation. 2013 : 7) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางด้านวิชาการของผู้เรียน สร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ประสบความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน

กล่าวโดยสรุปทักษะด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ทักษะผู้บริหาร สถานศึกษาในการมองภาพความสำเร็จในอนาคต สิ่งที่จะดำเนินการ กำหนดเป้าหมายที่จะดำเนินการ โดยสามารถสื่อสารกับบุคลากรนักเรียน ผู้ปกครองแสวงหาโอกาสที่จะช่วยพัฒนาองค์กรมีการนำข้อมูลมาใช้ในการประเมินผลแล้วนำมาเป็นสารสนเทศในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจและการปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี

### ทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน

เคย์ และ แซมมอนส์ (Day & Sammons. 2016 : 27) กล่าวว่า ผู้อำนวยการต้องพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคุณภาพการเรียนรู้การสอน ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างกลยุทธ์ในการปรับปรุง อาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในโรงเรียน ด้วยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนและห้องเรียน ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจได้ว่าสภาพแวดล้อมดังกล่าวจะเหมาะสมต่อการเรียนรู้และคุณภาพชีวิต ตลอดจนความสำเร็จของบุคลากร และ ตัวนักเรียน

ฮอยล์ อิงลิช และ สเตฟฟี (Hoyle, English & Steffy. 1998: 60 - 62) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนดำเนินการด้านสถานที่อุปกรณ์และบริเวณโดยรอบโรงเรียนให้อยู่ในสภาพดี โดยการวางแผนดำเนินงานด้านความปลอดภัย กำหนดมาตรฐานด้านการควบคุมคุณภาพและความปลอดภัย

เกอร์ (Gurr. 2015 : 139) กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องให้ความสำคัญกับ พัฒนาอาคารและสถานที่ให้เพียงพอต่อจำนวนการใช้งานด้านต่าง ๆ ของบุคลากร ทั้งที่มีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้การสอน และการใช้งานด้านอื่น ๆ

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2556 : 206) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

มูลนิธิวอลล์ลาซ (The Wallace Foundation. 2013 : 8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้การสอนที่ดี อาคารสถานที่ที่มีความปลอดภัยขั้นพื้นฐานให้บรรยากาศเป็นมิตร มีมาตรฐาน และเหมาะสมกับการเรียนรู้และกิจกรรมในแต่ละวันของผู้เรียน

กล่าวโดยสรุปทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในการ ประเมินสภาพแวดล้อม ด้านสถานที่และห้องเรียน จัดการประชุมจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนการควบคุม ตรวจสอบความต้องการ กำหนดมาตรฐาน ด้านอาคารสถานที่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สื่อและ อุปกรณ์ จัดสรรงบประมาณ ในการจัดหาหรือปรับปรุง สร้างการมีส่วนร่วมในการ พัฒนา สภาพบรรยากาศที่ดีในห้องเรียน จากครูและบุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง จัดการนิเทศ ติดตาม ตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

### ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร

เคย์ และ แซมมอนส์ (Day & Sammons. 2016 : 27) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์สูง ในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ มอบหมายบทบาทและสร้างผู้นำเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถให้มีส่วนร่วมและมีความรู้สึก

เป็นเจ้าขององค์กรเพื่อเปิดโอกาสที่ดีกว่าแก่การเรียนรู้ของนักเรียน ในขณะที่สภาพแวดล้อมและบริบทเกี่ยวกับโรงเรียนมีความหลากหลายแตกต่างกัน การสร้างรูปแบบการดำเนินงาน โดยการขยายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ

ฮอยล์ อิงลิช และ สเตฟฟี (Hoyle, English & Steffy. 1998 : 53) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบหลักในการบริหาร โครงสร้างองค์กรด้วยการรวบรวมข้อมูล จัดสรรบุคลากรให้เหมาะกับหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ คู่มือด้านกฎระเบียบ นำเทคโนโลยีมาปรับใช้วางแผนดำเนินการด้านงบประมาณ ระบบสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงาน

เกอร์ (Gurr. 2015 : 139) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่มอบหมายงาน และการรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ไปสู่ผู้รับผิดชอบตามลำดับชั้น ขอบข่ายภาระงาน โครงการกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่ผู้รับผิดชอบ

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2556 : 205) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในที่ทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยอมรับการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกับบุคลากร สามารถกำหนดคกกฎเกณฑ์และมาตรฐานในการทำงาน วางเป้าหมายการประเมินผลอย่างยุติธรรม

ชัยยนต์ เพาพาน (2559 : 6 - 8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องรู้จักปรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพ วางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร มอบอำนาจให้แก่บุคลากรที่มีความสามารถ คัดเลือกบุคลากรให้เหมาะกับองค์กร ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการ กำหนดวัตถุประสงค์ สร้างทีมงาน ความร่วมมือที่แข็งแกร่งในองค์กร

กล่าวโดยสรุปทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในการรวบรวมข้อมูล ประเด็นปัญหา จัดประชุม วิเคราะห์ออกแบบโครงสร้างองค์กร กำหนดบทบาท รูปแบบการดำเนินงานและมอบหมาย ภาระหน้าที่ของบุคลากรตามโครงสร้างทุกระดับให้เหมาะสม สร้างผู้นำทีม ให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม สร้างวัฒนธรรม เป็นเจ้าขององค์กร กำหนดระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนด ของโรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา มีส่วนร่วมในการวางแผนควบคุมการดำเนินการค่าใช้จ่าย งบประมาณ และ กำหนดตัวชี้วัดให้แก่บุคลากรทุกระดับ

#### **ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน**

เดย์ และ แซมมอนส์ (Day & Sammons. 2016 : 27) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องหาแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีอย่าง

ต่อเนื่อง โดยการให้กำลังใจสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความสุขและมอบโอกาสในการพัฒนา ประสิทธิภาพของบุคลากร และมีความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียน และบุคลากรอื่น นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาหลักสูตรทั้งในด้านความรู้เชิงลึก การขยาย การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นของนักเรียน ไม่สร้างการแข่งขันทางวิชาการในระดับ บุคคล หรือระดับสังคม แต่นำหลักสูตรมาใช้เพื่อขยายโอกาสในการเรียนรู้และการเข้าถึงการพัฒนา นักเรียนระดับบุคคล โดยเน้นระดับการพัฒนามากกว่าระดับอายุ หลักสูตรควรเน้นการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ และความภูมิใจในตนเองของนักเรียน มีเป้าหมายในการพัฒนาทักษะชีวิต โดยไม่ละทิ้งความรู้ในเชิงวิชาการ นักเรียนจะเรียนอย่างมีความสุขและเป็นการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องขยายขอบข่ายของหลักสูตรและขยายกิจกรรมการเรียนรู้ ครอบคลุมทั้งเวลาพักกลางวัน กิจกรรมชมรม ตลอดจนกิจกรรมในช่วงวันหยุดให้กว้างขึ้น

ฮอยล์ อิงลิช และ สเตฟฟี (Hoyle, English & Steffy. 1998 : 69) กล่าวว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถที่จะออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมเพื่อยกระดับ การเรียนการสอนในยุคใหม่ที่มีความซับซ้อนในศตวรรษที่ 21 ด้วยการ พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม กับบริบทของชุมชน สร้างรูปแบบการสอนและแนวปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับนักเรียน จัดทำแผนพัฒนา ร่วม กับผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาการพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อชีวิต

มัทนา วัฒนอมสัคคี (2556 : 205) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความเข้าใจ ในการพัฒนาหลักสูตร การบูรณาการหลักสูตรแกนกลางกับภูมิปัญญาท้องถิ่น มาตรฐานการเรียน การสอนของแต่ละระดับชั้น รวมถึงการจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ ของผู้เรียน ถ้ายทอดแนะนำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอน ที่สอดคล้อง กับหลักสูตรและเหมาะสมตามวัยผู้เรียน

มูลนิธิวอลลาซ (The Wallace Foundation. 2013 : 11) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะมุ่งการทำงานด้วยการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของผู้เรียนให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา

กล่าวโดยสรุปทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน หมายถึง ทักษะ ในการประเมินออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาจุดเน้นให้สอดคล้องกับบริบท วิสัยทัศน์ เอกลักษณ์ และเป้าหมาย ของโรงเรียน จัดทำแผนพัฒนา ร่วม กับผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาการพัฒนา ผู้เรียนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อชีวิต และให้แก่ผู้เรียน สร้างความเข้าใจ แก่ผู้ปกครอง บุคลากร วางแผน ตั้งคณะทำงาน กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล ผู้เรียนและ การนำหลักสูตรไปใช้ และจัดทำรายงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

### ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู

เคย์ และ แซมมอนส์ (Day & Sammons. 2016 : 27 - 28) ผู้บริหารจะต้องมองหาโอกาสในการพัฒนาทางการเรียนรู้ และวิชาชีพให้แก่บุคลากรอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับมาตรฐาน สร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรและครูในระยะยาว การพัฒนาด้านวิชาชีพ และการเรียนรู้ ครูและบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการอบรมภายในหรือมีโอกาสได้รับการอบรมจากภายนอก การผสมผสานพัฒนาทักษะเชิงวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนจะก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างหลากหลายเต็มที่ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีการวางแผนที่มุ่งความสำเร็จ และเน้นเป้าหมายในการรับบุคลากรใหม่อีกด้วย

ฮอยล์ อิงลิช และ สเตฟฟี (Hoyle, English & Steffy. 1998 : 127) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่โดยตรงในการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู ประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร สร้างทีมพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ ให้เหมาะกับเป้าหมายของโรงเรียนและความต้องการของชุมชน สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของทีมงานและบุคลากรให้เป็นผู้เรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

เกอร์ (Gurr. 2015 : 139) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ในงานของบุคลากรให้เป็นผู้เรียนรู้ พัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้กำลังใจให้คำแนะนำ สนับสนุนให้โอกาสในการพัฒนาตนตามสายงานที่เกี่ยวข้อง

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2556 : 206) กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แสวงหาข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใฝ่เรียนรู้ จัดสรรเวลาและทรัพยากรในการบริหารบุคคล สร้างเส้นทางความสำเร็จและการพัฒนาอาชีพของตน สนับสนุนบุคลากรให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุปทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู หมายถึง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์ ประเมินความต้องการ วางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนเปิดโอกาสการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยสร้างกลุ่มหรือทีมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จากทั้งภายใน โรงเรียน และหลักสูตรอบรมจากภายนอก

### ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน

เคย์ และ แซมมอนส์ (Day & Sammons. 2016 : 27) ผู้บริหารต้องมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในระดับชุมชนในโรงเรียนและระดับชุมชนภายนอกโรงเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชนโรงเรียนได้แก่ บุคลากรทุกระดับ สร้างให้เขาเหล่านั้นรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วม

ผู้บริหารจะมีความสนใจในบุคลากรทั้งเชิงวิชาชีพและความเป็นอยู่ที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้นำทีม ต้องมีความเชื่อใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารต้องยกระดับชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมกับชุมชนเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาว ผู้บริหารและผู้นำในโรงเรียนจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำชุมชน สร้างเครือข่ายกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก การมีเครือข่ายที่เข้มแข็งกับผู้มีส่วนได้เสียในชุมชนท้องถิ่นจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่โรงเรียนอย่างกว้างขวาง

ฮอยล์ อิงลิช และ สเตฟฟี (Hoyle, English & Steffy. 1998 : 37 - 47) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาแนวทางการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนร่วมกับผู้ปกครอง สร้างเครือข่ายชุมชนทางบวกและใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความรับรู้ไปยังชุมชนสามารถทำได้ผ่านสื่อ เช่น จดหมายข่าว การรายงานประจำปี การประชุมคณะกรรมการบริหาร สื่อออนไลน์ เป็นต้น

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2556 : 206) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีทักษะทางการเมืองในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ในการพัฒนาองค์กรของตนและองค์กรอื่น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล หรือ เข้าใจบริบทของสังคม การเมือง หรือบริบทภายนอกอื่นที่ส่งผลต่อกระบวนการเรียนการสอน

ชัยยนต์ เพาพาน (2558 : 304) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ควรมีทักษะในการสร้างชุมชน ประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้ชุมชนได้ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ สื่อสารกับบุคลากร และผู้นำในโรงเรียน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง และสร้างเครือข่ายการ การใช้แหล่งเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมระหว่างหน่วยงาน กับชุมชน อาทิ การยกระดับชื่อเสียงของโรงเรียนในชุมชน การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน จัดการประชุม จัดทำเอกสารสื่อสิ่งพิมพ์ หรือ สื่ออื่น ๆ เพื่อเผยแพร่ นโยบาย แนวทาง และประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ

## บริบทของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์

### การบริหารงานโรงเรียนเอกชน

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้โรงเรียนเอกชนมีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีอำนาจในการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนโดยมีอิสระภายใต้

การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ภายใต้การกำกับติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และได้รับการสนับสนุนด้านเงินอุดหนุนและสิทธิประโยชน์ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ เช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการ

จากพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 มาตราที่ 4 ได้บัญญัติเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน ดังนี้

โรงเรียนเอกชนในระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

นักเรียน หมายถึง ผู้รับการศึกษาในโรงเรียน

ผู้รับใบอนุญาต หมายถึง ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน

ผู้จัดการ หมายถึง ผู้จัดการของโรงเรียนในระบบ

ผู้อำนวยการ หมายถึง ผู้อำนวยการของโรงเรียนในระบบ

ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน

และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียน

ผู้สอน หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนนอกระบบ

บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษา ในโรงเรียน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่บรรณารักษ์ ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานแนะแนว ผู้ปฏิบัติหน้าที่เทคโนโลยีการศึกษา ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานทะเบียนวัดผล ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานทั่วไป หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 14 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งมีฐานะ เป็นอธิบดีและเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการพนักงานและลูกจ้าง และรับผิดชอบการดำเนินงานของ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบงานธุรการและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ
2. เสนอแนะนโยบายยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ
3. ส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อประกัน

คุณภาพการศึกษาเอกชน

4. รับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุน

5. ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชน ตามมาตรการที่คณะกรรมการกำหนด ตามมาตรา 13

6. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชนตลอดจน ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

มาตรา 30 ให้โรงเรียนในระบบมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครองและผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการในกรณีที่ ผู้รับใบอนุญาตเป็นบุคคลเดียวกับผู้จัดการหรือผู้อำนวยการหรือบุคคลเดียวกันทั้งสามตำแหน่ง ให้ตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งหรือสองคน แล้วแต่กรณี ทั้งนี้จำนวนและคุณสมบัติของ กรรมการต้องสอดคล้องกับขนาดและประเภทของโรงเรียนในระบบ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ที่คณะกรรมการกำหนด

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหากรรมการ การเลือกประธานกรรมการ วาระ การดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในตราสารจัดตั้ง

ในกรณีโรงเรียนในระบบ มีความจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาหรือคณะอนุกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือคณะกรรมการบริหาร ให้สามารถกระทำได้โดยกำหนดไว้ในตราสารจัดตั้ง

ในวาระเริ่มแรก ที่จัดตั้งโรงเรียนในระบบและยังไม่มีผู้แทนผู้ปกครอง ให้คณะกรรมการบริหารตามวรรคหนึ่ง ประกอบด้วยกรรมการอื่นเท่าที่มีอยู่

มาตรา 31 ให้คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนในระบบ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ออกระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียนในระบบ
2. ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในระบบ
3. ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนในระบบด้านบุคลากร แผนงานงบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่และความสัมพันธ์กับชุมชน
4. กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนในระบบ
5. ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
6. ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกันเกินร้อยละยี่สิบห้า ของมูลค่าของทรัพย์สินที่โรงเรียนในระบบมีอยู่ขณะนั้น

ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารไม่ให้ความเห็นชอบการกู้ยืมเงิน คณะกรรมการต้องเสนอทางเลือกที่ปฏิบัติได้ให้แก่โรงเรียนในระบบด้วย เว้นแต่คณะกรรมการจะเห็นว่า การกู้ยืมเงินนั้นมิได้เป็นไปเพื่อประโยชน์ของการดำเนินกิจการโรงเรียนในระบบ



7. ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียนในระบบ

8. ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปีและการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี

9. พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู ผู้ปกครองและนักเรียน

10. ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร  
มาตรา 37 ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้อำนวยการคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนในระบบ และแจ้งให้ผู้อนุญาตทราบพร้อมกับส่งหลักฐานการแต่งตั้งผู้อำนวยการภายในหนึ่งเดือน นับแต่วันแต่งตั้ง

ผู้อำนวยการต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทย มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา และสามารถทำงานให้กับโรงเรียนในระบบได้เต็มเวลา

ผู้รับใบอนุญาตจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการ โดยไม่แต่งตั้งผู้อำนวยการตามวรรคหนึ่งก็ได้

มาตรา 38 ภายใต้บังคับมาตรา 37 วรรคสาม ผู้รับใบอนุญาตจะแต่งตั้งรองผู้อำนวยการคนหนึ่งหรือหลายคนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการมอบหมายก็ได้

รองผู้อำนวยการต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามเช่นเดียวกับผู้อำนวยการ

มาตรา 39 ผู้อำนวยการมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. ดูแลรับผิดชอบงานด้านวิชาการของโรงเรียนในระบบ

2. แต่งตั้งและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน

ในระบบตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนด

3. ควบคุมปกครองครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนของโรงเรียนในระบบ

4. จัดทำทะเบียนครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ นักเรียน และเอกสารอื่น

ที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

5. จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

กรรมการกำหนด

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับวิชาการตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 41 ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตเป็นบุคคลธรรมดาและไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ไม่ว่าจะกรณีใดให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 21 เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หากมิได้แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนไว้ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน

มาตรา 42 ให้โรงเรียนในระบบจัดให้มีครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนในระบบให้เพียงพอแก่การจัดการศึกษาและมีจำนวนที่เหมาะสมกับนักเรียน ตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพครูหรือบุคลากรทางการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วแต่กรณี (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2556 : 8)

#### ระดับของสถานศึกษาเอกชนในระบบ

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มาตรา 17 คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน แบ่งประเภทและระดับของโรงเรียนเอกชนในระบบไว้เป็น 2 รูปแบบคือ โรงเรียนในระบบและโรงเรียนนอกระบบ

#### 1. โรงเรียนเอกชนในระบบ แบ่งเป็น 3 ประเภทได้แก่

1.1 ประเภทสามัญศึกษา หมายถึงโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่

1.1.1 ระดับก่อนประถมศึกษา เป็นอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการเด็กได้แก่

- 1) ระดับเตรียมอนุบาล สำหรับเด็กเมื่อมีอายุครบสองปี
- 2) ระดับอนุบาล เป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุตั้งแต่สามถึงหกปี

1.1.2 ระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านคุณธรรมจริยธรรม ความรู้และความสามารถขั้นพื้นฐาน โดยปกติใช้เวลาเรียนหกปี

#### 1.1.3 ระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็นสองระดับคือ

1) มัธยมศึกษาตอนต้น มุ่งพัฒนาผู้เรียน ต่อจากระดับประถมศึกษา เพื่อให้รู้ความต้องการความสนใจและความถนัดของตนเอง ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนสามารถประกอบงานและอาชีพไว้ โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี

2) มัธยมศึกษาตอนปลาย มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และทักษะที่จำเป็นทางสังคม โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี

1.2 ประเภทอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่

1.2.1 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ ให้เป็นกำลังแรงงานที่มีฝีมือ โดยศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ โดยปกติ ใช้เวลาเรียนสามปีหลังจากจบระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า

1.2.2 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ ให้เป็นกำลังแรงงานระดับชำนาญการ โดยศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง โดยปกติใช้เวลาเรียนสองปี หลังจากจบหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือจบระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า ทั้งนี้ โรงเรียนประเภทสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา ให้รวมถึงโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะ โรงเรียนการกุศล โรงเรียนการศึกษาพิเศษหรือโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์

1.3 ประเภทนานาชาติ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรต่างประเทศหรือหลักสูตรต่างประเทศที่ปรับรายละเอียดเนื้อหาวิชาใหม่ หรือหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเองที่ไม่ใช่หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และใช้ภาษาต่างประเทศเป็นสื่อในการเรียนการสอนให้กับนักเรียน โดยไม่จำกัดเชื้อชาติศาสนาและไม่ขัดต่อศีลธรรม และความมั่นคงของประเทศ

2. โรงเรียนนอกระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมายรูปแบบวิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ประเภทสอนศาสนาประเภทศิลปะและกีฬา ประเภทวิชาชีพ ประเภททกวัดวิชา ประเภทสร้างเสริมทักษะชีวิต (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556)

### **การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์**

โรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ ปัจจุบันอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 19/2560 สั่ง ณ วันที่ 3 เมษายน 2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ คำสั่งฉบับดังกล่าวได้กำหนดให้มีหน่วยงาน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการขึ้น เพื่อปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตาม อำนาจหน้าที่ นโยบาย

และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมาย และให้มีอำนาจหน้าที่ในเขตจังหวัด ซึ่งรวมถึง การส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัด การศึกษาเอกชน

กลุ่มส่งเสริมเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ปัจจุบันมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมาย ว่าด้วยโรงเรียนเอกชน
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้ง โรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการ โรงเรียนเอกชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน และที่กฎหมายอื่นกำหนด
4. ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

ขอบเขตการดูแล โรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบด้วย โรงเรียนเอกชน ในระบบ จำนวน 36 โรงเรียน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้าง เนื้อหา และตัวแปรของหัวข้อวิจัย ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้าง เนื้อหาของทักษะของ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และตัวแปร ผู้วิจัยได้รวบรวมมาเป็นส่วนหนึ่งดังนี้

ท้าว เจริญจิต (2557 : 115 - 119) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยะของ โดยภาพรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิควิธี ตามลำดับ สำหรับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ แรก คือ การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พนม ฉิมพลีพันธุ์ (2557 : 116) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ ตามความคิดเห็นของครูที่จำนวน 254 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ ตามขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 17 ด้าน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

แพรวดา สนองฝัน และ เสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557 : 42) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน โดยทักษะที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน และมีแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ 2) ทักษะด้านมนุษย์ คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เข้ากับคนได้ง่าย 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้านและนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำด้านวิชาการ 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่าง ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ 6) ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการแนวคิด ทฤษฎีการบริหารและนำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงการทำงาน 7) ทักษะด้านการวางแผน คือ ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน 8) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหาร

ความรู้เทคนิคการสื่อสาร การพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 9) ทักษะด้านการประเมิน คือ ผู้บริหารควรพัฒนา ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินในรูปแบบต่าง ๆ 10) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และ 11) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน คือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม

สุนิด ดวงใจ (2557 : 114 - 117) ได้ศึกษาสภาพปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ปกครอง ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียน พบว่าปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยทุกด้านมีผลต่อการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับปัจจัยจากค่าเฉลี่ยต่ำตามลำดับ ได้แก่ ด้านบทบาทของครู ด้านการเรียนการสอน ด้านชื่อเสียงของโรงเรียน ด้านการบริการและงานสัมพันธ์ชุมชนและด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปกครองเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ผู้ปกครองนักเรียนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามรายได้ พบว่าผู้ปกครองของนักเรียนที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนเอกชน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พรทิพย์ พลประเสริฐ และ รชฎ สุวรรณคุณ (2559 : 1258 - 1264) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และระดับมาก จำนวน 7 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านการบริหาร และ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทักษะด้านความรู้ความคิด สำหรับผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สูงกว่าครูผู้สอน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทักษะด้านความรู้ความคิด และทักษะด้านการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่โดยภาพรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง มีความเห็นต่อทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน สูงกว่าผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับทักษะด้านการบริหาร ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นสูงกว่าขนาดกลางและขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อนุสรณ์ นามประดิษฐ์ และ พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ (2559 : 139 - 155) ได้ศึกษาระดับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ทางการศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่าโดยรวมมีระดับทักษะในระดับมาก โดยมีทักษะด้านความคิดรวบยอดอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านเทคนิควิธีการ และด้านมนุษยสัมพันธ์ และระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่อยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่

ศิริภรณ์ สุวรรณโณ และเดือนใจ คลประสิทธิ์ (2560 : 202 - 215) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม และเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการครู (สายครูผู้สอน) ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม ปีการศึกษา 2558 จำนวน 199 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้แก่ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนทักษะด้านความคิดรวบยอดไม่แตกต่างกัน

ไกรสร เจียมทอง (2561 : 101 - 103) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา และ ศึกษาแนวทางพัฒนา โดยศึกษาจากประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เป็นกรรมการสถานศึกษาจำนวน 132 คน จากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 32 ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของประธานกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เป็นกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ทักษะด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยมีระดับมากอยู่ 5 ด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และครูที่เป็นกรรมการสถานศึกษาจำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และ ครูที่เป็นกรรมการสถานศึกษาจำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายได้พบว่า ทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี และ ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

บุญส่ง กรุงเทพฯ (2561 : 114 - 115) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 148 คน พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา



โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านการแก้ปัญหาทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล ทักษะด้านการตัดสินใจผลสัมฤทธิ์ ทักษะด้านคุณธรรมจริยธรรม แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

วุฒิพงษ์ ศรีจันทร์ จ่านอง แจ่มจันทร์ และ วิรุฬห์ ศรีฤทธิ์ (2561 : 124 - 139) ได้ศึกษาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ศึกษาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 และเปรียบเทียบทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ปฏิบัติจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 123 คน ปีการศึกษา 2559 เก็บรวบรวมโดยแบบสอบถามทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แบบมาตราส่วนประมาณค่า ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับมาก สำหรับ ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ปฏิบัติจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เปรียบเทียบลำดับความสำคัญ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ตามลำดับ

อัจฉราพรรณ ป็องทองคำ (2560 : 63) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะทางด้านความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด และ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ตามลำดับ

ปัทมา ประทุมสุวรรณ (2562 : 145) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21

ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะการสื่อสาร และทักษะ การกระตุนใจ ตามลำดับ

สุวิทย์ สงรัมย์ (2562 : 139) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางคตินิยม ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่ แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะทางคตินิยม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภยา ชีรวีโรจน์ (2562 : 119 - 124) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อสภาพการพัฒนาคู ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ใน โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด บุรีรัมย์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการวัดผลและประเมินผล การเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการใช้ และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อ การจัดการเรียนรู้ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อสภาพการพัฒนาคูด้านการบริหาร หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ใน โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ จำแนก ตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวัด และประเมินผลการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และ จำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาคู ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ใน โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด บุรีรัมย์ พบว่า ควรปรับหลักสูตรรายวิชาให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา ศึกษาผู้เรียนรายบุคคลเพื่อ นำมาวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ทำทายความสามารถของผู้เรียน มีการจัดแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งภายในและนอกห้องเรียน วางแผนผลิตสื่อ จัดทำตามความเหมาะสมได้สื่อที่หลากหลายและสร้าง เครื่องมือวัด และประเมินผลที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้

### งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยในประเทศประเทศที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีดังต่อไปนี้

มูเคอร์จี (Mukherjee, 2013 : 1 - 6) ได้ศึกษาผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อผลการดำเนินการขับเคลื่อนโรงเรียนจากการเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 527 คน ประกอบด้วย ครู หัวหน้าภาควิชา และ รองผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้ง โรงเรียนรัฐและเอกชน ในเมืองกาเซียเบด (Ghaziabad) และมาตุรา (Mathura) ประเทศอินเดีย พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานของโรงเรียนและประสิทธิผลของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดย ทักษะการบริหารที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดได้แก่ ทักษะการกำกับติดตาม (Supervisory Skills) ตามด้วย ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) และทักษะการคิดวิเคราะห์ (Cognitive Skills)

เกอร์ (Gurr, 2015 : 136 - 150) ได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากโครงการผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จระดับนานาชาติ (The International Successful School Principals Project) โดยศึกษาการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่ปี 2001 พบว่าการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและผลผลิตของโรงเรียน ผ่านการพัฒนาการเรียนการสอน อาคารสถานที่และบริบทภายในโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนควรมีความเป็นผู้นำแนวความคิด สร้างเครือข่ายชุมชน ความร่วมมือ และผู้ให้การสนับสนุนและพัฒนาโรงเรียน

เอ็กโบกา และคณะ (Egboka et al, 2013 : 168 - 175) ได้ศึกษาทักษะบริหารและการยกระดับยุทธศาสตร์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐอนัมบรา (Anambra State) ประเทศไนจีเรียจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารจำนวน 268 คน และ ครู 1,427 คน พบว่า ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มีต่อทักษะบริหารและการยกระดับยุทธศาสตร์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความแตกต่างกัน และแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ได้ศึกษาทางด้านการศึกษาโดยตรงควร ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาเพิ่มเติมอย่างน้อยในระดับประกาศนียบัตร และส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนามาตรฐานวิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับทักษะในการบริหารจัดการของตน

ฟาราห์ (Farah, 2013 : 168 - 173) ได้ศึกษาการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพสำหรับการจัดการ โรงเรียนประกอบด้วย 9 ทักษะ ได้แก่

1) ทักษะการวางแผนกิจกรรมและกำหนดแนวทางการพัฒนา (Plans school activities and provides guidelines) 2) ทักษะการให้ความเคารพและรับฟังความต้องการของประชากรในโรงเรียน (Respects the wishes of the school population, replies their requirements and listens) 3) ทักษะการให้คำแนะนำและสั่งการในโรงเรียน (Indicates and commands school population and never dictates order) 4) ทักษะสร้างเครือข่ายในโรงเรียน (Networks to the school population and makes timely contacts) 5) ทักษะการให้คำปรึกษาและการเปลี่ยนแปลงแก่ประชากรในโรงเรียน (Consults with school population and conducts constructive changes) 6) ทักษะในการสอนและการสร้างความคิดใหม่ (Instructs school population and accepts new ideas) 7) ทักษะในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสร้างทีมงาน (Participates in school activities and encourages teamwork) 8) ทักษะในการสร้างความประทับใจและแรงกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และการสอนที่ดี (Attracts school population and motivates them to learn and teach hard) และ 9) ทักษะในการนำ และ ชี้แนะแนวทางแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน (Leads school population to the right direction and learns from them)

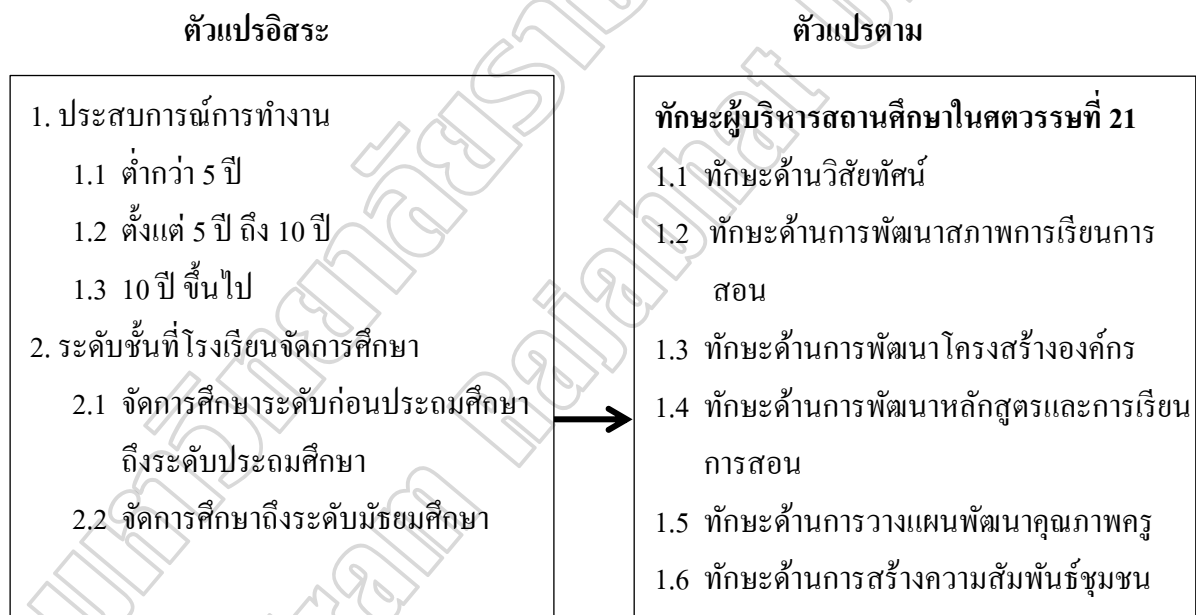
บัลเยอร์ การาทัส และ อัลชี (Balyer, Karatas & Alci. 2015 : 1340 - 1347) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับบทบาทและทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความร่วมมือของชุมชนแห่งการเรียนรู้มีอาชีพในโรงเรียน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 15 คน ในประเทศตุรกี พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงประโยชน์ของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้มีอาชีพ ในโรงเรียน แต่ยังไม่สามารถสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้มีอาชีพให้เกิดความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยผู้บริหารควรดำเนินการในการให้แนวทางแก่ชุมชน และสร้างการบริหารจัดการตนเอง เข้าร่วมการประชุมกับคณะครู และ ให้กำลังใจแก่ครูในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ

คอมี - มวินซี (Kaume - Mwinzi. 2016 : 85 - 94) ได้ศึกษาการบริหารจัดการและนวัตกรรมภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตย่อยในประเทศเคนยา ผลการศึกษาพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ได้รับการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 3 คน จบปริญญาตรีหรือ ปริญญาโททางด้านการศึกษา แต่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในด้านทักษะผู้นำมาก่อน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัศึกษามีการมอบหมายงานให้แก่ รองผู้อำนวยการและหัวหน้าแผนกต่าง ๆ โดยดำเนินงานด้านบริหารและการจัดการ แต่ขาดทักษะภาวะผู้นำ ซึ่งทักษะภาวะผู้นำที่ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องการได้แก่ การทำงานเป็นทีม การจูงใจครูผู้สอน หรือ ผู้ไม่ได้สอนและนักเรียน การประสานงานในโรงเรียน คุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรและนักเรียน การตัดสินใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสียและนักเรียน ความสามารถในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ความเป็นประชาธิปไตย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ เชื่อมโยงประสาน

ความร่วมมือ การเข้าถึงได้ง่าย มีวิธีในการสื่อสารหลายทาง สร้างนวัตกรรม เป็นครูที่มีคุณภาพ ปฏิบัติงานในโรงเรียนและตรงต่อเวลา มีความรู้ เป็นตัวอย่างในการเป็นผู้นำ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศเคนยา ควรที่จะได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรปฏิบัติการระยะสั้น สร้างความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ส่งเสริมทัศนคติที่ถูกต้องในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการปรับมาตรฐานเพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากทักษะหรือจากผลงานวิจัยของนักการศึกษา นักวิชาการ หน่วยงานการศึกษา ดังกล่าวข้างต้น และใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทำการศึกษาและเปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน

##### เอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2562 จำนวน 36 โรง มีจำนวนครู 845 คน (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์. 2562 : 2)
2. กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มจากประชากรโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970 : 608 - 610 ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 148 - 149) ได้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู จำนวน 265 คน แล้วทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ตามระดับชั้นที่จัดการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้
  - 2.1 คำนวณกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด
  - 2.2 จำแนกประชากรออกตามโรงเรียนในระดับชั้นที่สอน ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยในลักษณะชั้นภูมิ (Stratified)
  - 2.3 สุ่มโรงเรียนจากระดับชั้นที่จัดการศึกษา ร้อยละ 50 ด้วยวิธีการจับสลาก
  - 2.4 คำนวณกลุ่มประชากร จากอัตราส่วนประชากรในแต่ละโรงเรียน
  - 2.5 สุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้นที่สอนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

โดยการจับฉลาก (Simple Random Sampling) รายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่างแสดงในตาราง 3.1 และ 3.2

ตาราง 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์

ระดับการที่จัดการศึกษาของโรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับ ประถมศึกษา	22	435	135
จัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา	14	410	130
รวม		845	265

ตาราง 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตาม  
โรงเรียน

ระดับการที่จัดการศึกษา ของโรงเรียน	โรงเรียน	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
จัดการศึกษาระดับก่อน ประถมศึกษาถึงระดับ ประถมศึกษา	รุ่งนภาอนุสรณ์ศาสตร์	3	3
	อนุบาลสายสัมพันธ์	15	13
	อนุบาลทศพร นงจี	10	9
	ศรทิพย์วิจิตรปัญญา	7	6
	มารีพิทักษ์	9	8
	ตุลยาธร	40	34
	กล้าปัญญา	21	18
	วรเวทยากร	7	6
	จิตติมาธีรวิทยา	27	22
	มูลนิธิรุ่งนภา	11	9
		8	7
		รวม	158

ตาราง 3.2 (ต่อ)

ระดับการที่จัดการศึกษา ของโรงเรียน	โรงเรียน	จำนวนครู	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่างครู
จัดการศึกษาถึงระดับ มัธยมศึกษา	อนุบาลกัลยาประสิทธิ์	46	32
	อนุบาลศรทิพย์	20	14
	สิงห์วงศ์	8	6
	มารดาวนารักษ์	46	32
	มูลนิธิรุ่งนภาโนนดินแดง	7	5
	แสนสุข	36	25
	ทศพรวิทยา	24	16
	รวม	187	130
รวมทั้งหมด		345	265

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 1. ลักษณะของเครื่องมือ

ในการศึกษาสภาพและเปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งจะทำให้ทราบถึงสภาพของผู้ตอบได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน โดยลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 6 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู และด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน



ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

โดยใช้คำถามที่เป็นการแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) ดังนี้

- |           |   |
|-----------|---|
| 5 หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก        |
| 3 หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย       |
| 1 หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

## 2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นเอง เพื่อศึกษาสภาพทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งเสนอขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนะหรือแนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ หน่วยงานการศึกษา จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ

2.2 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามขอบเขต และ โครงสร้างที่ได้กำหนดไว้

2.3 นำร่างแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความ ถูกต้องด้านเนื้อหา โครงสร้าง และภาษา และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำร่างแบบสอบถามที่ได้รับปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านคือ

2.4.1 ดร.พัชรี ทรัพย์ทวีพร วุฒิกการศึกษา ปร.ด. การบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนประสานมิตร ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2.4.2 นางผการัตน์ พึ่งพานิช วุฒิกการศึกษา ค.ม. หลักสูตรและการสอน  
ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

2.4.3 ดร.สุชาติ หอมจันทร์ วุฒิกการศึกษา ป.ด. วิจัยและประเมินผล  
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมิน

โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- + 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา
- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถาม ไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหา

2.5 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ  
และเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 121)  
โดยผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามจำนวน 88 ข้อ ผ่านเกณฑ์ 51 ข้อ (รายละเอียดดังภาคผนวก ค  
หน้า 131)

2.6 นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข  
แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง เพื่อที่จะได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.7 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะ  
ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยเลือกจาก ครู โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดสุรินทร์

2.8 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามโดยใช้วิธีสหสัมพันธ์อย่างง่าย  
แบบเพียร์สัน โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total  
Correlation) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่ค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป ปรากฏว่าข้อคำถาม  
ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ โดยค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.92 โดยถือว่า  
อยู่ในระดับดี สามารถนำไปใช้ได้ (รายละเอียดดังภาคผนวก ค หน้า 141)

2.9 นำแบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
ทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)  
ซึ่งมีเกณฑ์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ที่นำไปใช้ได้ อยู่ระหว่าง 0.71 - 1.00 (เกียรติสุดา  
ศรีสุข. 2552 : 144) ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .985 (รายละเอียดดังภาคผนวก ค  
หน้า 144)

2.10 นำแบบสอบถามมาจัดพิมพ์ เพื่อใช้ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 18 โรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน รวบรวมข้อมูลจากการตอบในแบบสอบถาม ได้จำนวน 221 ฉบับ และจากการตอบแบบสอบถามผ่านทางระบบออนไลน์ Google Form ได้จำนวน 44 ฉบับ รวมเก็บรวบรวมได้ทั้งสิ้น 265 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาสภาพทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าที่ต้องการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง
2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูลตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2556 : 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก
2.51 - 3.50	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบสภาพทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้การทดสอบค่าที (t- test) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง กำหนดความมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

4. เปรียบเทียบสภาพทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (t- test) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง กำหนดความมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

5. เปรียบเทียบสภาพทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตาม ระดับชั้นที่จัดการศึกษา โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และหากพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละด้านจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe' Method) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง กำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาค่าคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือแบบสอบถามใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC) (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 244)

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

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างระหว่างข้อคำถามกับลักษณะพฤติกรรม
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2 อำนาจการจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 121)

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	$r_{xy}$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร x กับตัวแปร y
	$n$	แทน	จำนวนคนหรือจำนวนคู่ของข้อมูล
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนดิบของตัวแปร x
	$\sum y$	แทน	ผลรวมของคะแนนดิบของตัวแปร y
	$\sum xy$	แทน	ผลรวมของผลคูณของคะแนนดิบของตัวแปร x กับคะแนนของตัวแปร y เป็นคู่ๆ

1.3 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) แบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยวิธีหาค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha = \text{Coefficient}$ ) ของครอนบาค (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 261) ดังนี้

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

เมื่อ	$\alpha$	แทน	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	$n$	แทน	จำนวนข้อ
	$S_i^2$	แทน	คะแนนความแปรปรวนของแต่ละข้อ
	$S_r^2$	แทน	คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

## 2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ร้อยละ (Percentage) ใช้สูตรนี้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 121)

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

เมื่อ	$P$	แทน	ร้อยละ
	$f$	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
	$N$	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตรนี้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 121)

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

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนน
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของข้อมูลหรือคะแนน
	$N$	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรนี้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 121)

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

เมื่อ	$S.D.$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$X$	แทน	คะแนนแต่ละตัว
	$N$	แทน	จำนวนคะแนนในกลุ่ม
	$\sum$	แทน	ผลรวม

### 3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน

#### 3.1 การทดสอบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระ (Independent Samples)

ในการเปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์  
จำแนกระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมีสูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 322)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	$t$	แทน	ค่าสถิติใช้ในการพิจารณาในการแจกแจงแบบ $t$
	$\bar{X}_1, \bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ
	$S_1^2, S_2^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มที่ตัวอย่างที่ 1 และความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ
	$n_1, n_2$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และจำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตามลำดับ

#### 3.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance)

ในการเปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์  
จำแนกประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) มีสูตรดังนี้  
(ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 322)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	$F$	แทน	ค่าการแจกแจงของ $F$
	$MS_b$	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	$MS_w$	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

เมื่อพบความแตกต่างในแต่ละด้านจะทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe' Method) โดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 121)

$$CV_d = \sqrt{(K-1)(F^*)(MS_{\text{within}})\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}$$

เมื่อ	$CV_d$	แทน	ค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่
	K	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	F*	แทน	ค่า F ที่เปิดตาราง (Critical Value)
	$MS_{\text{within}}$	แทน	ค่า Mean square within Group
	$n_1, n_2$	แทน	จำนวนหน่วยตัวอย่างในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง

## ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาระดับชั้นเฉพาะก่อนประถมศึกษา จำนวน 1 คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา หรือเฉพาะประถมศึกษา จำนวน 1 คน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา หรือประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา หรือเฉพาะมัธยมศึกษา จำนวน 1 คน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนหรือหน่วยงานการศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน ประสบความสำเร็จและมีทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 2 คน

โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์



## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1. ลักษณะของเครื่องมือ

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ได้จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 โดยผู้วิจัยเลือกประเด็นคำถามจากสภาพองค์ประกอบของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2 ลำดับ เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิดที่จะให้ผู้ตอบได้เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

### 2. ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 นำผลการศึกษาสภาพทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ มากำหนดเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ เพื่อหาข้อเสนอแนะการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ตลอดจนพิจารณาถึงความเหมาะสมทั่วไปของประเด็นในการสัมภาษณ์

2.2 ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้เหมาะสมและตรงกับวัตถุประสงค์การศึกษา

2.3 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการดำเนินการสัมภาษณ์

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ถึงผู้อำนวยการและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในระบบ สังกัดศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ทำการนัดหมายวันเวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ในระหว่าง เดือนมิถุนายน - กรกฎาคม 2563

3. ดำเนินการสัมภาษณ์และบันทึกการสัมภาษณ์ตามเวลาที่นัดหมาย

4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบบันทึกการสัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดกลุ่มประเด็นสำคัญ (Grouping) แล้ว Coding คำสำคัญ จากนั้นจึงทำการสรุปเรียบเรียงถ้อยคำใหม่ โดยการอธิบายความ (Explanation) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในรายละเอียด ตามลำดับความสำคัญ

2. ทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) พรรณนารายละเอียด ตีความหมาย และอธิบายความ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพและแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทำการศึกษาและเปรียบเทียบเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์**

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และตัวอักษรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของข้อมูล ดังนี้

X̄	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าสถิติที่คำนวณจากการทดสอบค่าเอฟ (F – test)
t	แทน	ค่าสถิติใช้ในการพิจารณาในการแจกแจงแบบ t
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าที่ต้องการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง
2. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way Analysis of Variance) และหากพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละด้านจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe' Method) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียงกำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน โดยใช้ในการทดสอบค่าที (t - test) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียงกำหนดความมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) รายละเอียดปรากฏดังตาราง 4.1

**ตาราง 4.1** จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน

สถานภาพ	จำนวนคน	จำนวนร้อยละ
<b>1. ประสบการณ์ทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	95	35.85
ตั้งแต่ 5 ปี ถึง 10 ปี	75	28.30
10 ปี ขึ้นไป	95	35.85
<b>รวม</b>	<b>265</b>	<b>100</b>

ตาราง 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวนคน	จำนวนร้อยละ
2. ระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน		
จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา	135	51.10
จัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา	130	48.90
รวม	265	100

จากตาราง 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ มีจำนวน 265 คน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 35.85 และประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 35.85 มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5 ปี ถึง 10 ปี จำนวน 74 คนคิดเป็นร้อยละ 28.30 และจำแนกตามระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน ส่วนใหญ่จัดการศึกษาระดับชั้นเฉพาะก่อนประถมศึกษา หรือ จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา หรือเฉพาะประถมศึกษา จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 51.10 และจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา หรือประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา หรือเฉพาะมัธยมศึกษา จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90

2. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายละเอียดปรากฏดังตาราง 4.2 - 4.8

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายด้าน

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.39	0.46	มาก	1
2. ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนการสอน	4.31	0.42	มาก	4
3. ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร	4.33	0.44	มาก	2

ตาราง 4.2 (ต่อ)

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
4. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	4.33	0.49	มาก	2
5. ด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู	4.29	0.44	มาก	5
6. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน	4.32	0.45	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.33</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.2 พบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.46) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.44) และ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.49) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.45) ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.42) และด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.44) ตามลำดับ

**ตาราง 4.3** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ทักษะด้านวิสัยทัศน์โดยรวมและรายชื่อ

ทักษะด้านวิสัยทัศน์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือ ภาพความสำเร็จของโรงเรียนให้เห็นชัดเจน สามารถบอกทิศทางของโรงเรียนได้	4.43	0.56	มาก	1

ตาราง 4.3 (ต่อ)

ทักษะด้านวิสัยทัศน์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดพันธกิจของโรงเรียน สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.40	0.58	มาก	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายสำหรับนักเรียนและ บุคลากรเพื่อให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้	4.38	0.58	มาก	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน	4.35	0.56	มาก	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนร่วมกับบุคลากร	4.39	0.58	มาก	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	4.41	0.56	มาก	2
7. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับหัวหน้าฝ่ายกำหนดนโยบาย ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์	4.39	0.57	มาก	4
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน ตามค่านิยมหลักของโรงเรียน	4.38	0.57	มาก	5
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.39</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.3 พบว่าทักษะด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือ ภาพความสำเร็จของโรงเรียนให้เห็นชัดเจน สามารถบอกทิศทางของโรงเรียนได้ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.56) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.56) และ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด

เป้าหมายสำหรับนักเรียนและบุคลากรเพื่อให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.58)  
ตามลำดับ

**ตาราง 4.4** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายข้อ

ทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
9. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการสำรวจและประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียนทางด้านอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้	4.37	0.54	มาก	1
10. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการใช้ของสถานที่ภายในโรงเรียน	4.30	0.56	มาก	4
11. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการควบคุมและการตรวจสอบอาคารและสถานที่	4.29	0.54	มาก	5
12. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะทำงานและมอบหมายผู้รับผิดชอบงานด้านอาคารและสถานที่	4.33	0.55	มาก	2
13. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรงบประมาณในการซ่อมบำรุงอาคารสถานที่ และ ห้องปฏิบัติการให้พร้อมใช้อยู่เสมอ	4.31	0.56	มาก	3
14. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินความต้องการในการใช้สื่อและเทคโนโลยี ตามรายวิชา และ ระดับชั้น	4.31	0.56	มาก	3
15. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายผู้รับผิดชอบในการกำกับการใช้ สื่อ อุปกรณ์ และห้องปฏิบัติการ	4.33	0.58	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.31</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.4 พบว่าทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการสำรวจและประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียนทางด้านอาคารสถานที่และ แหล่งเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.54) รองลงมา คือ ข้อ 12 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะทำงานและมอบหมายผู้รับผิดชอบงานด้านอาคารและสถานที่ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.55) ข้อ 15 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายผู้รับผิดชอบในการกำกับการใช้ สื่อ อุปกรณ์ และห้องปฏิบัติการ สถานที่ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.55) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการควบคุมและการตรวจสอบอาคารและสถานที่ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.54) และ ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการใช้ของสถานที่ภายในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.56) ตามลำดับ

**ตาราง 4.5** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายข้อ

ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
16. ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูล ประเด็นปัญหาสำรวจแนวทางการแก้ไขปัญหา ประกอบการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาในระบบโรงเรียน	4.37	0.55	มาก	2
17. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการประชุมเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ในการตัดสินใจแก้ปัญหา	4.37	0.59	มาก	2
18. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน	4.31	0.58	มาก	6
19. ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดบทบาท และภาระหน้าที่ของบุคลากร หรือ แต่งตั้งคณะทำงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม	4.31	0.55	มาก	6
20. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้มีความสามารถเสนอโครงการหรือกิจกรรมของโรงเรียน	4.32	0.57	มาก	5



ตาราง 4.5 (ต่อ)

ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
21. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ยกย่องให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถขึ้นเป็นผู้นำทีม ตามโอกาสที่เหมาะสม	4.38	0.62	มาก	1
22. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน	4.26	0.59	มาก	7
23. ผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรสามารถสร้างวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน	4.31	0.63	มาก	6
24. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้คํามั่นในระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.37	0.58	มาก	5
25. ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการให้ทันสมัย ทั้งด้านธุรการ การเงิน วิชาการ งานทะเบียน และระบบวัสดุ อุปกรณ์	4.34	0.59	มาก	4
26. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน และ ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ร่วมกับบุคลากร	4.32	0.61	มาก	5
27. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จ ในการบริหารจัดการให้ทราบโดยทั่วกัน	4.36	0.58	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.33</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.5 พบว่าทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ

ข้อ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ขกย่องให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถขึ้นเป็นผู้นำทีมตามโอกาสที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ข้อ 16 ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูล ประเด็นปัญหา ดำรวจแนวทางการแก้ไขปัญหา ประกอบการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาระบบโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.55) ข้อ 17 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการประชุมเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.59) ข้อ 24 ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แนะในระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.58) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 22 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.59) ข้อ 18 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.58) ข้อ 19 ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดบทบาท และภาระหน้าที่ของบุคลากรหรือ แต่งตั้งคณะทำงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.55) และ ข้อ 23 ผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรสามารถสร้างวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของ โรงเรียนร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายข้อ

ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
28. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนและทบทวนหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องบริบทของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับการพัฒนาผู้เรียน	4.39	0.61	มาก	1
29. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในปัจจุบันและอนาคตที่สำคัญต่อผู้เรียนเพื่อพัฒนาหลักสูตร	4.36	0.58	มาก	3
30. ผู้บริหารสถานศึกษาเชิญผู้เชี่ยวชาญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้าร่วมดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.37	0.57	มาก	2

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
31. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงแนวทาง ถึงจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้น	4.28	0.59	มาก	6
32. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารหลักสูตร สถานศึกษาเพื่อเผยแพร่แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง	4.29	0.60	มาก	5
33. ผู้บริหารสถานศึกษาออกแบบระบบ เกณฑ์ การประเมิน และจัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำกับดูแล ตรวจสอบการดำเนินการที่สอดคล้องกับหลักสูตร สถานศึกษา	4.34	0.57	มาก	4
34. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานตามหลักสูตรสถานศึกษาต่อคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	4.34	0.57	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.33</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.6 พบว่าทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 28 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนและทบทวนหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องบริบทของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับการพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ข้อ 30 ผู้บริหารสถานศึกษาเชิญผู้เชี่ยวชาญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียน เข้าร่วมดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.57) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 31 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงแนวทางถึงจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้น ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.59) และข้อ 32

ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง  
( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะด้าน  
การวางแผนพัฒนาคุณภาพครูของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน  
เอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายข้อ

ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
35. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินความต้องการในการพัฒนาของครูและบุคลากร	4.30	0.60	มาก	4
36. ผู้บริหารสถานศึกษาทบทวนแผนการพัฒนาคำแนะนำของคณะกรรมการบริหาร หรือที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้อง	4.29	0.57	มาก	5
37. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงานติดตามแผนการพัฒนาคูและบุคลากรที่ได้วางไว้	4.30	0.55	มาก	4
38. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงกระตุ้นให้ครูและบุคลากรดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพครูที่ได้ตั้งไว้	4.33	0.61	มาก	2
39. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรที่มีศักยภาพหรือผ่านการพัฒนาแล้วได้มีส่วนรับผิดชอบงานเพิ่มเติม	4.31	0.61	มาก	3
40. ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาข้อจำกัดของตนเองเพื่อให้มีคุณวุฒิและทักษะที่สูงขึ้น	4.36	0.56	มาก	1
41. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำคู่มือแสดงเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับบุคลากร	4.27	0.55	มาก	6

ตาราง 4.7 (ต่อ)

ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
42. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการสนับสนุนแผนการพัฒนาครูและบุคลากร	4.23	0.58	มาก	7
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.29</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.7 พบว่าทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครูของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 40 ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาข้อจำกัดของตนเองเพื่อให้มีคุณวุฒิและทักษะที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ข้อ 38 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงกระตุ้นให้ครูและบุคลากรดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพครูที่ได้ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.56) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 42 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการสนับสนุนแผนการพัฒนาครูและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.58) และข้อ 41 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำคู่มือแสดงเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.55) ตามลำดับ

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายข้อ

ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
43. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างยั่งยืนกับผู้ปกครองและครอบครัวของนักเรียน	4.27	0.60	มาก	6

ตาราง 4.8 (ต่อ)

ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
44. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับชุมชนหน่วยงานใกล้เคียง โดยส่งครูหรือผู้แทนโรงเรียนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	4.30	0.55	มาก	5
45. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความเข้าใจและยกย่องในวัฒนธรรมท้องถิ่นที่หลากหลาย	4.33	0.60	มาก	4
46. ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกผู้แทนชุมชนให้มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	4.33	0.60	มาก	4
47. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน	4.27	0.58	มาก	6
48. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ปกครองหรือผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรให้แก่โรงเรียน	4.33	0.59	มาก	4
49. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจงนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.34	0.62	มาก	3
50. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารหรือสิ่งพิมพ์เพื่อชี้แจงนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานและเผยแพร่ข่าวสารหรือกิจกรรมของโรงเรียน	4.39	0.60	มาก	1
51. ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าของโรงเรียนสู่สาธารณชน	4.36	0.60	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.32</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.8 พบว่า ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ,

S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 50 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารหรือสิ่งพิมพ์เพื่อชี้แจงนโยบายแนวทางการปฏิบัติงาน และเผยแพร่ข่าวสารหรือกิจกรรมของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.60) รองลงมา คือ ข้อ 51 ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าของโรงเรียนสู่สาธารณชน ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.61) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 43 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างยั่งยืนกับผู้ปกครองและครอบครัวของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.60) และ ข้อ 47 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.58) ตามลำดับ

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานรายละเอียดปรากฏดังตาราง 4.9 - 4.10

ตาราง 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ประสบการณ์การทำงาน						F	P
	ต่ำกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 ปี ถึง 10 ปี		10 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.33	0.44	4.51	0.50	4.35	0.42	3.649	.027
2. ด้านการพัฒนา สภาพการเรียนรู้การสอน	4.28	0.43	4.38	0.43	4.29	0.40	1.174	.311
3. ด้านการพัฒนา โครงสร้างองค์กร	4.28	0.45	4.40	0.44	4.32	0.43	1.465	.233
4. ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	4.30	0.50	4.42	0.52	4.31	0.46	1.428	.242
5. ด้านการวางแผนพัฒนา คุณภาพครู	4.28	0.44	4.30	0.45	4.30	0.44	.021	.979

ตาราง 4.9 (ต่อ)

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ประสบการณ์การทำงาน						F	P
	ต่ำกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 ปี ถึง 10 ปี		10 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
6. ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์ชุมชน	4.31	0.46	4.33	0.43	4.32	0.47	.065	.937
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.30</b>	<b>0.41</b>	<b>4.39</b>	<b>0.41</b>	<b>4.32</b>	<b>0.41</b>	<b>1.112</b>	<b>.331</b>

จากตาราง 4.9 พบว่าครู ของ โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมไม่แตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน รายละเอียดปรากฏดังตาราง 4.10

ตาราง 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน				t	P
	จัดการศึกษาระดับ ก่อนประถมศึกษา ถึงประถมศึกษา		จัดการศึกษาถึง ระดับ มัธยมศึกษา			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.33	0.39	4.45	0.51	2.078*	0.039
2. ด้านการพัฒนาสภาพ การเรียนการสอน	4.26	0.35	4.37	0.48	2.049*	0.042



ตาราง 4.10 (ต่อ)

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	ระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน				t	P
	จัดการศึกษาระดับ ก่อนประถมศึกษา ถึงประถมศึกษา		จัดการศึกษาถึง ระดับ มัธยมศึกษา			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
3. ด้านการพัฒนาโครงสร้าง องค์กร	4.32	0.32	4.34	0.43	0.343	0.732
4. ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	4.28	0.43	4.39	0.54	1.803	0.073
5. ด้านการวางแผนพัฒนา คุณภาพครู	4.25	0.36	4.33	0.51	1.394	0.165
6. ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์ ชุมชน	4.30	0.42	4.34	0.49	0.72	0.475
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.29</b>	<b>0.32</b>	<b>4.37</b>	<b>0.48</b>	<b>1.541</b>	<b>0.125</b>

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.10 พบว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกัน โดยด้านที่มีความแตกต่างกันได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์และด้านพัฒนาสภาพการเรียนการสอน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.45$ ) สูงกว่าครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา ( $\bar{X} = 4.33$ ) และครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาถึงระดับ

มัธยมศึกษา มีความคิดเห็นด้านการพัฒนาสภาพการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.37$ ) สูงกว่าครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา ( $\bar{X} = 4.26$ )

## ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

### การวิเคราะห์ห้วงวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 6 ด้าน โดยเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อันดับแรกในแต่ละด้านนำมาตั้งเป็นประเด็นหรือข้อคำถาม เพื่อการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่

ข้อ 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครู และบุคลากรอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.57)

ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายสำหรับนักเรียนและบุคลากรเพื่อให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.58)

ข้อ 8. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนตามค่านิยมหลักของ โรงเรียน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.57)

### ทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนการสอน ได้แก่

ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการควบคุมและการตรวจสอบอาคารและสถานที่ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.55)

ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการใช้ของสถานที่ภายในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.56)

### ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ได้แก่

ข้อ 22 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.60)

ข้อ 18 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.59)

ข้อ 19 ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดบทบาท และภาระหน้าที่ของบุคลากร หรือ แต่งตั้งคณะทำงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.56)

ข้อ 23 ผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรสามารถสร้างวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.63)

### ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ได้แก่

ข้อ 31 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงแนวทางถึงจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้น ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.59)

ข้อ 32 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.60)

### ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู ได้แก่

ข้อ 42 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการสนับสนุนแผนการพัฒนาคูและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.59)

ข้อ 41 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำคู่มือแสดงเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.56)

### ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่

ข้อ 43 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างยั่งยืนกับผู้ปกครองและครอบครัวของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.61)

ข้อ 47 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.58)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

#### 1. ด้านวิสัยทัศน์

1.1 ท่านใช้วิธีการใดสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครู และบุคลากรอย่างชัดเจน ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1.1 การสื่อสารวิสัยทัศน์สู่ผู้ปกครองสามารถกระทำได้หลายรูปแบบด้วยกัน ได้แก่ จัดประชุมผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงนโยบาย แนวทางการพัฒนานักเรียนตามนโยบายที่วางไว้ หรือการส่งข้อมูลประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ และ สื่อออนไลน์ โดยต้องใช่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นไปได้ (สมศักดิ์ ชอบทำดี, สัมภาษณ์, 2563, มิถุนายน, 23)

1.1.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์สู่ผู้ปกครองและสามารถกระทำได้โดยผ่าน ครู

และสื่อประชาสัมพันธ์ สื่อออนไลน์เฟซบุ๊ก สำหรับการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่ นักเรียนสามารถทำได้ผ่านทางครูประจำชั้น การจัดกิจกรรมหน้าเสาธง การสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่ครู และบุคลากรทำได้ด้วยการจัดประชุมกลุ่มย่อยขึ้น (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

1.1.3 การสื่อสารระหว่างบุคลากรในโรงเรียนทำได้โดยการจัดกิจกรรม ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรและครูผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้จัดกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกับผู้ปกครองก็เป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่กลุ่มผู้ปกครองอีกด้วย ช่องทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือที่ผู้อำนวยการแต่งขึ้นเพื่อเป็นการเผยแพร่แนวทางของโรงเรียน สื่อออนไลน์ ได้แก่ เฟซบุ๊ก เว็บไซต์ และยูทูป (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

1.1.4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนดำเนินการโดยการจัดประชุมผู้ปกครองภาคเรียนละ 1 ครั้ง แจกนโยบายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและการพัฒนานักเรียนให้เป็นไปตามนโยบายนั้น (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

1.1.5 การสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนแก่นักเรียน สามารถแจ้งในการประชุมปฐมนิเทศนักเรียน การประชุมประจำภาคเรียน และการพบปะพูดคุยหน้าเสาธง สำหรับผู้ปกครองสามารถแจ้งในวันปฐมนิเทศมอบตัวนักเรียน และการประชุมก่อนเปิดภาคเรียน สำหรับครูและบุคลากร กระทำได้โดยการประชุมก่อนเปิดภาคเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และจัดทำเป็นประกาศของโรงเรียน นอกจากนี้ การสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสามารถทำได้ผ่าน สื่อเอกสารประชาสัมพันธ์ ป้ายประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์และพันธกิจโรงเรียน สื่อออนไลน์เพจประชาสัมพันธ์โรงเรียน และในเอกสารแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เป็นต้น (สุรวิทย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

1.2 ท่านกำหนดเป้าหมายสำหรับนักเรียนและบุคลากรเพื่อให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ได้อย่างไร ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.2.1 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 ฝ่าย ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาคุณภาพด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพด้านบุคลากร และการพัฒนาด้านอาคารและสถานที่ (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

1.2.2 ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระทำได้โดยการกำหนดเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู ทั้งนี้ เป้าหมายควรแบ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว และมีข้อมูลในเชิงปริมาณเพื่อให้เห็นเป้าหมายที่ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน (สมศักดิ์ ขอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

1.2.3 ผู้บริหารสามารถดำเนินการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน โดยประชุมร่วมกับครู และให้ผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นผู้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้น (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

1.2.4 การกำหนดเป้าหมายสำหรับนักเรียนและบุคลากร สามารถทำได้ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครูและบุคลากรทั้งหมดร่วมกันพิจารณา โดยการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับผลวิเคราะห์สถานศึกษา แล้วจัดทำแผนงานประจำปีของโรงเรียน โดยมอบหมายทุกกลุ่มงาน ให้ครูจัดทำแผนโครงการ แผนการจัดประสบการณ์และแผนการสอนให้สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและบรรลุค่าเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนด (สุรวิตย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

1.3 ท่านมีวิธีการปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนตามค่านิยมหลักของโรงเรียน ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.3.1 ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้แบบอย่างของค่านิยมหลักของโรงเรียน ให้แก่ครู บุคลากรนักเรียน คือ เป็นนักเรียนรู้ เป็นแบบอย่างให้ครู นักเรียน และ ผู้ปกครองศรัทธาในการเรียนรู้ (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

1.3.2 ผู้บริหารควรปฏิบัติตนด้านการครองคน ดูแลเอาใจใส่บุคลากรให้คำชี้แนะแก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ ยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิตตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคลากร มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติภารกิจอย่างสม่ำเสมอปลาย ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่เสมอ (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

1.3.3 ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในค่านิยมหลักของโรงเรียน แล้วถ่ายทอดค่านิยมนั้นสู่ครู บุคลากรเพื่อพัฒนาให้เป็นแบบอย่างแก่นักเรียนต่อไป (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

1.3.4 ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการตนเอง ครองตน ครองคน และครองงาน มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ แต่งกายภูมิฐาน มีวินัย ตรงต่อเวลาใฝ่หาความรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (สมศักดิ์ ขอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

1.3.5 โรงเรียนได้กำหนดปรัชญาของโรงเรียนไว้ว่า “สร้างคนดี มีคุณธรรม นำสังคมสู่สันติสุข” จึงได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างให้ครู บุคลากร และนักเรียน ดังนี้ 1) การประพฤติปฏิบัติตนด้านคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างของคนดี 2) ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความทุ่มเทเสียสละมีความซื่อสัตย์ ทำงานด้วยความโปร่งใส ทำงานตามบทบาทหน้าที่มีจรรยาบรรณวิชาชีพ มีภาวะผู้นำในการบริหาร 3) เป็นแบบอย่างที่ดีในการเสียสละ

โดยการให้ทรัพย์สินเป็นทาน ให้วิทยากรเป็นทาน และให้แรงกายเป็นทานในการบำเพ็ญประโยชน์ เพื่อสังคม และ 4) แสดงออกและปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความรัก ความเมตตา มีความเสมอภาค เป็นกลาง ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก (สุรวิตย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

## 2. ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน

2.1 ท่านมีบทบาทและวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนการควบคุมและการตรวจสอบอาคารและสถานที่ ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการวางแผนงานรองรับการดูแลอาคารและสถานที่ โดยการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรระดับรองผู้บริหารและทีมงานมีส่วนรับผิดชอบ ตรวจสอบ รายงานและให้มันคง แข็งแรง สวยงามอยู่เสมอ (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

2.1.2 กำหนดผู้รับผิดชอบ มอบหมายหน้าที่และกำหนดตารางการตรวจสอบอาคาร (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

2.1.3 จัดแผนปฏิบัติการประจำปี ที่เกี่ยวข้องกับการดูแล ซ่อมแซม การปรับปรุงและพัฒนาความปลอดภัย และตรวจสอบไฟฟ้า แสงสว่าง ระบบน้ำอยู่เสมอ ควรมีการจัดทำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องให้เป็นปัจจุบัน ได้แก่ ทะเบียนครุภัณฑ์ ทะเบียนขออนุญาตการใช้สถานที่ (สมศักดิ์ ชอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

2.1.4 ไฟฟ้า ระบบแสงสว่าง ห้องน้ำ เป็นประจำ (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

2.1.5 จัดทำแผนผังการใช้อาคารและสถานที่ การจัดทำแผนการรักษาความปลอดภัยของอาคาร เพื่อป้องกันการโจรกรรม อัคคีภัยและอุบัติเหตุต่าง ๆ จัดทำโครงการเพื่อการบำรุงรักษาและพัฒนาอาคารและสถานที่ เพื่อความมันคงแข็งแรง ปลอดภัย ด้วยการจัดงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอ แต่งตั้งและมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการปฏิบัติปฏิบัติงานตามแผนงาน(สุรวิตย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

2.2 ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรเกี่ยวกับมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการใช้งานสถานที่ภายในโรงเรียน ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.2.1 กำหนดผู้รับผิดชอบ เวรยาม ในการดูแล ประเมินสภาพความปลอดภัยของโรงเรียนเป็นประจำทุกวัน โดยมีครูผู้ดูแลอาคาร และนักการดูแลบริเวณ โดยรอบตลอดวัน (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

2.2.2 ดำเนินงานตามแผนการดูแลด้านความปลอดภัย ติดตั้งแสงสว่างให้เพียงพอ จัดทำบันทึกการควบคุมการใช้ และการขออนุญาตใช้สถานที่ ใช้เวรยามรักษาการดูแล

จุดเฝ้าระวังความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง (สมศักดิ์ ชอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

2.2.3 กำหนดแผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบมาตรฐานด้านความปลอดภัย โดยมีกำหนดการซ่อมแซมอาคารทั้งแบบประจำเดือนและ แบบรายปี และการตรวจสอบความมั่นคงด้วยทีมวิศวกรมืออาชีพ ทุก 3 ปี (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

2.2.4 ในการดำเนินการด้านการรักษาความปลอดภัยของอาคารและสถานที่ทำได้โดยการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ดูแลด้านความปลอดภัย ได้แก่ ป้ายเตือน กิ่งฉนวนปิดถึงดับเพลิง อุปกรณ์ป้องกันไฟฟ้าลัดวงจร ป้ายบอกทาง เป็นต้น ชักซ้อมแผนป้องกัน และแผนการหนีไฟ มอบหมายให้มีผู้ดูแลตรวจสอบอุปกรณ์และดูแลอาคาร โดยรอบอย่างสม่ำเสมอ จัดทำแผนการใช้อาคารและสถานที่ประกอบด้วย แผนผังอาคาร ห้องปฏิบัติการ และห้องพิเศษต่าง ๆ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบรายละเอียด จัดทำแผนบำรุงรักษาและพัฒนาอาคาร เพื่อให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ (สุวิทย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

2.2.5 การจัดทำแผนการควบคุมและการตรวจสอบอาคารสถานที่ โดยการมอบหมายการดำเนินงานให้แก่บุคลากรปฏิบัติตามร่วมกันตามแนวปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้ (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

### 3. ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร

3.1 ท่านมีบทบาทหรือวิธีในการสร้างแรงบันดาลใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนอย่างไร ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารต้องเป็นผู้ลงมือปฏิบัติก่อนเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร โดยการปฏิบัติหน้าที่ หรือ ปฏิบัติตนนั้นต้องทำอย่างต่อเนื่องและมีความเสมอต้นเสมอปลาย (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

3.1.2 จัดการประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับครู เป็นระดับชั้น หรือตามสาระวิชาขึ้นเพื่อสื่อสาร ประเมินผลการดำเนินการในโรงเรียนทุกสัปดาห์ และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาด้านการเรียนการสอน แบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยมีรางวัลมอบให้แก่ครูผู้มีผลงาน (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

3.1.3 สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความคิดในการพัฒนาองค์กร ด้วยการพาไปศึกษาดูงาน ดูตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (สมศักดิ์ ชอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

3.1.4 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจและวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

3.1.5 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาแผนปฏิบัติการ ร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียน กำหนดข้อปฏิบัติร่วมกัน การระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร สนับสนุนให้ครูและบุคลากร พัฒนาตนเองไปสู่วิชาชีพที่มั่นคง ได้ศึกษาอบรมและพัฒนาตนเองด้วยการจัดโครงการ กิจกรรมนันทนาการ และ การศึกษาดูงาน ส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการด้านวิชาการต่าง ๆ จัดสวัสดิการที่จำเป็นให้แก่บุคลากร (สุรวิทย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

3.2 ท่านมีแนวทางหรือวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.2.1 การนำสารสนเทศมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจผู้บริหารควรวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการดำเนินการและให้สอดคล้องกับความต้องการและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (อรุณี สาทรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

3.2.2 ผู้บริหารสามารถนำสารสนเทศโรงเรียนมาใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เป็นแหล่งข้อมูลของผู้บริหาร ครู และบุคลากรผู้ปฏิบัติในการระดมสมองเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

3.2.3 โรงเรียนสามารถนำข้อมูลสารสนเทศระหว่างครูและผู้ปกครอง หรือระหว่างครูผู้สอนที่เก็บรวบรวมได้จากการจัดกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางด้านวิชาชีพ แล้วเก็บข้อมูลในรูปแบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับใช้เป็นฐานข้อมูลของโรงเรียน นอกจากนี้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนจะได้มาจากการ โครงการเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อให้ทราบถึงสภาพจริงด้านความเป็นอยู่และด้านครอบครัว (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

3.2.4 สารสนเทศที่นำมาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาระบบการดำเนินงานนั้น ควรนำมาจากสารสนเทศที่ทันสมัยและมีความถูกต้อง มอบหมายให้บุคลากรดำเนินงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ (สมศักดิ์ ขอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

3.2.5 ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการ โดยยึด



ตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพเด็ก หรือ คุณภาพผู้เรียน เช่น รายงานการประเมินคุณภาพตนเองของสถานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านต่าง ๆ การดำเนินโครงการที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นต้น 2) ด้านการบริหารจัดการของโรงเรียน รายงานการประเมินคุณภาพตนเองของสถานศึกษา สรุปแผนการดำเนินงานประจำปี ข้อมูลและสถิติต่าง ๆ และ 3) ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น ข้อมูลประสบการณ์การทำงานของครู บุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการนิเทศ เป็นต้น (สุรวิทย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

3.3 ท่านมีแนวทางหรือวิธีการอย่างไรในการกำหนดบทบาท และภาระหน้าที่ของบุคลากร หรือ แต่งตั้งคณะทำงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.3.1 ผู้บริหารพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ในโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม โดยพิจารณาคุณสมบัติด้านการมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการมองการณ์ไกล และเป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

3.3.2 ผู้บริหารจัดโครงสร้างองค์กรตามกรอบภารกิจของหน่วยงาน จัดบุคลากรที่มีความสามารถให้เหมาะสมกับภารกิจ และมอบหมายงานตามโครงสร้างงาน 4 ฝ่าย (สมศักดิ์ ชอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

3.3.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ในการทำงานควรแต่งตั้งเป็นคณะทำงานภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือ และทำงานเป็นทีม กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรกำหนดได้เป็น 2 แนวทางได้แก่ การกำหนดโครงสร้างตามความเชี่ยวชาญ ได้แก่ งานวิชาการ สามารถแบ่งได้ตามระดับชั้นที่ครูผู้สอนดูแล เป็นระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา สำหรับงานกิจการนักเรียน ก็สามารถแบ่งได้ตามความเชี่ยวชาญเช่นกัน (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

3.3.4 ผู้บริหารสามารถพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแบบผู้นำแบบรวมหมู่โดยการมอบอำนาจแก่ครู บุคลากรในการเสนอแนวคิด และตัดสินใจได้ ครูและบุคลากรสามารถผลัดเป็นผู้นำในกิจกรรมหรือการดำเนินงานของโรงเรียนได้ (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

3.3.5 การดำเนินการกำหนดโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน ดำเนินการโดยใช้แนวทางตามกฎกระทรวง เรื่อง โครงสร้างงานภายในสถานศึกษา ฝ่ายบริหารร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนแบ่งกลุ่มงานและมอบหมายงานให้เหมาะสม

ประชุมครูและบุคลากรเพื่อวิเคราะห์รายละเอียดงานตามขอบข่ายงานให้ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน และบุคลากรให้มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหาร โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ให้ครูและบุคลากร ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยการจัดทำเอกสารเผยแพร่ และ ป้ายนิเทศของโรงเรียน (สุรวิทย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

3.4 ท่านมีบทบาทหรือวิธีการดำเนินการร่วมกับบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.4.1 ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีตลอดจนสร้างการยอมรับและความศรัทธา มอบหมายงานหน้าที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ให้บุคลากรมีบทบาทในการร่วมตัดสินใจหลายๆ เรื่อง ยกย่องให้กำลังใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

3.4.2 การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนผู้บริหารต้องมีการดำเนินการสื่อสารภายในโรงเรียนให้แก่ครู และ บุคลากรได้ทราบและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องผ่านการประชุม หรือการพูดคุยเมื่อมีโอกาส (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

3.4.3 วัฒนธรรมองค์การสร้างได้จากการจัดกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยการระดมวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

3.4.4 จัดกิจกรรมที่สร้างให้เกิดความสามัคคี ยกย่อง เชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากร ให้มีความภาคภูมิใจที่ได้สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในที่ทำงาน ให้เครื่องแบบแก่บุคลากร เพื่อเป็นสัญลักษณ์เดียวกัน (สมศักดิ์ ชอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

#### 4. ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

4.1 ท่านมีบทบาทหรือวิธีการอย่างไรในการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงแนวทางถึงจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้น ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

4.1.1 จัดการอบรมให้แก่ครูและบุคลากร เพื่อพัฒนาเทคนิคการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลาง แล้วนำผลที่ได้นำเสนอให้แก่ผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบต่อไป (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

4.1.2 จัดการประชุมหรือกิจกรรม ให้แก่ ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ใช้การสื่อสารอย่างหลากหลายช่องทาง เพื่อส่งกิจกรรมหรือแนวทางของโรงเรียนให้แก่ผู้ปกครองได้รับทราบ (สมศักดิ์ ชอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

4.1.3 จัดประชุมชี้แจงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู บุคลากร ได้เข้าใจ เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา โครงสร้างหลักสูตร จุดเน้น ของโรงเรียน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากร และ ผู้ปกครองเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป (สุรวิทย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

4.1.4 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนผู้บริหารสามารถทำร่วมกับบุคลากร ในกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

4.1.5 การสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครอง และ ผู้มีส่วนได้เสียได้ โดยโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับบุคคลเหล่านี้ โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม การปรึกษา หรือการอบรมต่าง ๆ ร่วมกัน (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

4.2 ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการจัดทำเอกสารหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเผยแพร่แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจ ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

4.2.1 จัดกิจกรรมโครงการอบรมหลักสูตร โดยให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม คัดเลือกตัวแทนผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

4.2.2 การเผยแพร่ ให้บุคลากรถึงงานด้านหลักสูตรหรือการพัฒนาหลักสูตรที่เกิดขึ้น ดำเนินการโดยการจัดอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือการให้ข้อมูลในการประชุม ประจำเดือน หรือ ประจำสัปดาห์ (ประเสริฐ ภัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

4.2.3 แนวทางการเผยแพร่หลักสูตรของโรงเรียนสามารถทำได้ผ่านทางสื่อต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบหนังสือ หนังสือเรียน จัดทำนิทาน จัดทำคู่มือการสอน ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีลิตมีเดีย จัดทำวิดีโอประชาสัมพันธ์ผ่านทาง ยูทูป เฟซบุ๊ก และเว็บไซต์ของโรงเรียน (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

4.2.4 โรงเรียนจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ สรุปลงสาระสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่ให้แก่ บุคลากร ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ (สุรวิทย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

## 5. ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู

5.1 ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ ในการสนับสนุนแผนการพัฒนาคูและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

5.1.1 การวางแผนพัฒนาครูควรดำเนินการผ่านทางผู้รับผิดชอบด้านวิชาการ ในการเสนอหัวข้อ หรือประเด็นการอบรมรวบรวมตามความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู และบุคลากร และจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นกำลังใจให้บุคลากรและครู พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

5.1.2 การจัดสรรงบประมาณตามความต้องการของครู และแผนปฏิบัติการ ที่ได้วางแผนไว้ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรผ่านการอบรมออนไลน์ หรือจัดหาแนวทางการพัฒนา ที่ใช้งบประมาณที่ประหยัดและตรงความต้องการที่แท้จริง (สมศักดิ์ ชอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

5.1.3 จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรสามารถพัฒนาได้หลากหลายรูปแบบ ได้แก่ กิจกรรมศึกษาดูงาน ฝึกรอบรม หรือการมอบหมายให้อ่านหนังสือ เป็นต้น (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

5.1.4 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับคุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์และความสามารถ วิเคราะห์ความจำเป็น ความขาดแคลนและความต้องการกลุ่มสาระ การเรียนรู้ และงานในแต่ละกลุ่ม นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาวางแผนเพื่อพัฒนาครูในระยะสั้น และระยะยาว เช่น การให้การอบรม การศึกษาดูงาน หรือการศึกษาต่อ จัดสรรงบประมาณ ตามความจำเป็น (สุรวีทย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

5.2 ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการจัดทำคู่มือแสดงเส้นทางความก้าวหน้า ทางอาชีพสำหรับบุคลากร ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

5.2.1 ระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ครู และ บุคลากรเพื่อนำมาพัฒนาเป็นคู่มือ ครู (อรุณี สาทรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

5.2.2 การทำคู่มือครู ควรเป็นไปตามตำแหน่งหรืองานที่ได้รับมอบหมาย เป็นการวางแผนทางอัตราความก้าวหน้าของเงินเดือนควบคู่กับเงินประจำตำแหน่ง (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

5.2.3 จัดประชุมชี้แจงเส้นทางความสำเร็จหรือการเติบโตให้แก่บุคลากรได้ ทราบโดยมีหลักเกณฑ์ในการประเมินที่ชัดเจน ทำเอกสารสรุปไว้สำหรับครูและบุคลากรรับทราบ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ทำเพิ่มสะสมผลงานและก้าวหน้าตามเส้นทาง (สมศักดิ์ ชอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

5.2.4 ในการจัดทำคู่มือมีองค์ประกอบดังนี้ ศึกษารวบรวมกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง จัดทำแนวทางการพัฒนาตำแหน่ง และการประเมินผลงานแต่ละสายงาน ทั้งทางด้านการสอน การวิจัย นวัตกรรม การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การแข่งขัน

และการประกวดผลงานด้านวิชาการ เป็นต้น (สุรวิตย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

## 6. ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน

6.1 ท่านมีบทบาทหรือแนวทางอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างยั่งยืนกับผู้ปกครองและครอบครัวของนักเรียน ได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

6.1.1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองสามารถทำได้โดยการสื่อสารอย่างต่อเนื่องผ่านทางสื่อ หรือ แอปพลิเคชัน ไลน์ การให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครองรายบุคคล สำหรับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ วัด หมู่บ้าน สามารถทำได้โดยการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน จัดกิจกรรมอาสาเพื่อการพัฒนาชุมชนหรือการบริการชุมชนในโอกาสต่าง ๆ ส่งนักเรียนที่มีความสามารถเข้าร่วมในการแสดงประจำปีของชุมชน และตั้งงบประมาณสำหรับการพัฒนาชุมชนประจำปี (ประเสริฐ ภัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

6.1.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองสามารถทำได้โดยการสื่อสารอย่างต่อเนื่องผ่านทางสื่อ หรือแอปพลิเคชัน ไลน์ การให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครองรายบุคคล สำหรับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ วัด หมู่บ้าน สามารถทำได้โดยการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน จัดกิจกรรมอาสาเพื่อการพัฒนาชุมชนหรือการบริการชุมชนในโอกาสต่าง ๆ ส่งนักเรียนที่มีความสามารถเข้าร่วมในการแสดงประจำปีของชุมชน (สมศักดิ์ ขอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

6.1.3 กิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ระหว่างครูผู้สอนและผู้ปกครอง เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและครอบครัวของนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานระหว่างบ้านและโรงเรียนในการพัฒนาผู้เรียนมีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

6.1.4 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและครอบครัวนักเรียนทำได้โดยการพบปะพูดคุยกันตาม โอกาสต่าง ๆ การให้คำปรึกษา หรือการใช้สื่อออนไลน์ เช่น แอปพลิเคชันไลน์ ในการสร้างความสัมพันธ์ (อรุณี สาทรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

6.1.5 จัดทำโครงการเยี่ยมบ้านนักเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง ดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาต่าง ๆ สื่อสารแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ปกครอง แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ร่วมกันพิจารณาแก้ไขปัญหาเด็กนักเรียน โดยการสื่อสาร เช่น การพบปะพูดคุย การใช้โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แอปพลิเคชันไลน์ การสร้างเครือข่ายผู้ปกครองร่วมกับโรงเรียน การจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ร่วมกัน เป็นต้น (สุรวิตย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

6.2 ท่านดำเนินการหรือมีแนวทางอย่างไรเพื่อเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนได้แนวทางการพัฒนา ดังนี้

6.2.1 จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่คณะทำงานบริหารการศึกษา แล้วนำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นนำเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้ข้อชี้แนะ (สมศักดิ์ ชอบทำดี, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 23)

6.2.2 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาคัดเลือกจากผู้ปกครอง และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาและหลักสูตรให้แก่ผู้บริหารต่อไป (ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์. 2563. มิถุนายน. 11)

6.2.3 การจัดกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยครูร่วมกับผู้ปกครอง เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียนให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน (วิเชียร ไชยบัง, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 1)

6.2.4 การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน โดยคณะทำงานทางด้านจัดการศึกษาแล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อให้การตรวจสอบและชี้แนะ (อรุณี สาธรพิทักษ์, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 16)

6.2.5 เรียนเชิญคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ร่วมอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะ เรียนเชิญคณะกรรมการสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (บ้าน วัด โรงเรียน) ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน ที่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม (สุรวิทย์ พลมณี, สัมภาษณ์. 2563. กรกฎาคม. 27)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพและแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทำการศึกษาและเปรียบเทียบเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
  - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
  - 6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์แตกต่างกัน
2. ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ แตกต่างกัน

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

1. ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนในระบบ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2561 จำนวน 36 โรงเรียน มีจำนวนครู 915 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากร จาก ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนในระบบ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2561 จำนวน 264 คน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากประชากร จำนวน 915 คน ตามตารางเจจี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1986 : 345; อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 43) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มให้ตามประเภทของระดับชั้นของการจัดการศึกษา ตามสัดส่วนด้วยวิธีการแล้วทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยการจับสลาก

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยได้รับคำปรึกษาจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการพัฒนาเครื่องมือมีค่า IOC (Index of Item Objective Congruence : IOC ) ผลปรากฏว่าข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับ ครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 30 ชุด และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลปรากฏว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .982



#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามและหนังสือถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียนเอกชนในระบบ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ทั้ง 18 โรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วขอรับแบบสอบถามด้วยตนเองภายในเวลาที่กำหนด สามารถเก็บรวบรวม กลับคืนมาได้ 265 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

5.2 วิเคราะห์ระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และจัดอันดับข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

5.3 เปรียบเทียบสภาพการทำงานทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตาม ระดับชั้นที่จัดการศึกษา โดยการใช้ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way Analysis of Variance) และหากพบ ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละด้านจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่าง เป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe' Method) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียงกำหนด ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.4 เปรียบเทียบสภาพการทำงานทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ การทดสอบค่าที (t - test) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample) เสนอข้อมูลเป็น ตารางประกอบความเรียงกำหนดความมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

**ระยะที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของ โรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์**

##### 1. กลุ่มเป้าหมาย

ในการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาระดับชั้น เฉพาะก่อนประถมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียน ที่มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา หรือเฉพาะประถมศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตั้งแต่

ระดับชั้นก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา หรือประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา หรือเฉพาะมัธยมศึกษา จำนวน 3 คน และ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนหรือหน่วยงานการศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน ประสบความสำเร็จและมีภาวะผู้นำ จำนวน 2 คน โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

- 2.1 ผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมดแล้วทำความเข้าใจในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูล
- 2.2 นำข้อมูลมาจัดกลุ่มคำที่เป็นประเด็นเดียวกัน
- 2.3 อ่านทบทวนกลุ่มคำทั้งหมดที่จัดกลุ่มไว้จนเข้าใจความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูล
- 2.4 วิเคราะห์ ตีความในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) หรือ ตีความสร้างข้อสรุปแบบอนุมาน (Inductive Method)

## สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ สรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร และด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน พบว่า

1.1 ทักษะด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือ ภาพความสำเร็จของโรงเรียนให้เห็นชัดเจน สามารถบอกทิศทางของโรงเรียนได้ รองลงมา คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน

1.2 ทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

เป็นรายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการสำรวจและประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียนทางด้านอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ รองลงมา คือ ข้อ 12 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการและมอบหมายผู้รับผิดชอบงานด้านอาคารและสถานที่ และข้อ 15 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายผู้รับผิดชอบในการกำกับการใช้สื่อ อุปกรณ์ และห้องปฏิบัติการสถานที่ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการควบคุมและการตรวจสอบอาคารและสถานที่

1.3 ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ยกย่อง ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถขึ้นเป็นผู้นำทีม ตามโอกาสที่เหมาะสม รองลงมา คือ ข้อ 16 ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูล ประเด็นปัญหา สำรวจแนวทางการแก้ไขปัญหาประกอบการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ระบบโรงเรียน และข้อ 17 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการประชุมเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 22 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน

1.4 ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 28 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนและทบทวนหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องบริบทของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับการพัฒนาผู้เรียน รองลงมา คือ ข้อ 30 ผู้บริหารสถานศึกษาเชิญผู้เชี่ยวชาญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้าร่วมดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 31 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถึงแนวทางถึงจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้น

1.5 ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครูของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 40 ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาข้อจำกัดของตนเองเพื่อให้มีคุณวุฒิและทักษะที่สูงขึ้น รองลงมา คือ ข้อ 38 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงกระตุ้นให้ครูและบุคลากรดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพครูที่ได้ตั้งไว้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 42 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการสนับสนุนแผนการพัฒนาคูและบุคลากร

1.6 ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ

ที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 50 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารหรือสิ่งพิมพ์เพื่อชี้แจงนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานและเผยแพร่ข่าวสารหรือกิจกรรมของโรงเรียน รองลงมา คือ ข้อ 51 ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าของโรงเรียนสู่สาธารณชน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 43 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างยั่งยืนกับผู้ปกครองและครอบครัวของนักเรียนและ ข้อ 47 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่าง

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน พบว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกัน โดยด้านที่มีความแตกต่างกันได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์และด้านพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นด้านวิสัยทัศน์สูงกว่าครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา และครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอนสูงกว่าครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา

4. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ มีดังนี้

4.1 ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารให้ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรทราบเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงาน ผ่านการจัดการประชุม สื่อประชาสัมพันธ์ เช่น สื่อออนไลน์ เอกสาร จดหมายข่าว จัดทำบอร์ดข่าวสาร หรือป้ายประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ผู้บริหารควร เป็นแบบอย่าง แก่ครูและบุคลากร ในด้านค่านิยมหลัก และการประพฤติตน เพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่นักเรียนต่อไป

4.2 ทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการวางแผนปฏิบัติงาน ระเบียบปฏิบัติ และสารสนเทศ รองรับการดูแลอาคารและสถานที่ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แนวทางการตรวจสอบ อาคาร ไฟฟ้า ระบบแสงสว่าง และความปลอดภัย เป็นประจำตลอดจนมีการวางแผนการปรับปรุง ภูมิทัศน์ให้มั่นคง แข็งแรง สวยงาม อยู่เสมอ

4.3 ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดบทบาทหน้าที่ในโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ตามความเชี่ยวชาญ แต่งตั้งเป็นคณะทำงานภายในโรงเรียน โดยเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำ สามารถทำงานเป็นทีม พัฒนาโครงสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแบบผู้นำแบบรวมหมู่ โดยการมอบเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วม ผลัดเป็นผู้นำ ในกิจกรรม เสนอแนวคิด และ ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของ โรงเรียนได้ ผ่านการจัด กิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการเรียนรู้การสอนและแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม และผู้บริหารควรนำสารสนเทศมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน พัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้การสอน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้โอกาสแก่ ผู้ปกครอง บุคลากร ครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาจุดเน้นของสถานศึกษา โดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการอบรมร่วมกัน หรือจัดกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่หลักสูตรของโรงเรียนในรูปแบบหนังสือ หนังสือเรียน นิตาน คู่มือการสอน สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และมัลติมีเดีย วิดีโอประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์

4.5 ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการตามลำดับความสำคัญเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรและครูพัฒนาตนเอง มอบหมายผู้รับผิดชอบด้านวิชาการในการเสนอหัวข้อหรือประเด็นการอบรม จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน และควรจัดทำคู่มือบุคลากรวางแผนทางอัตราความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่ง ชี้แจงเส้นทางความสำเร็จหรือการเติบโตให้แก่บุคลากรได้ทราบ โดยมีหลักเกณฑ์ในการประเมินที่ชัดเจน

4.6 ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชนจัดกิจกรรมอาสาเพื่อการพัฒนาชุมชนหรือการบริการชุมชนในโอกาสต่าง ๆ จัดกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ระหว่างครูผู้สอน และ ผู้ปกครองเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและครอบครัว และใช้เทคโนโลยี สื่อ หรือ ไลน์แอปพลิเคชัน ในการสื่อสาร ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครอง

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องสภาพและแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ อภิปรายผลได้ดังนี้

1. การศึกษาระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนให้ความสำคัญต่อพัฒนาคุณภาพของการศึกษา การที่จะจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจในการบริหารและมีความสัมพันธ์ที่ดี และได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครองในการมอบความไว้วางใจให้โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของตน สอดคล้องกับ ฮอยล์ อิงลิช และ สเตฟฟี (Hoyle, English & Steffy. 1998 : VII - VIII) กล่าวไว้ใน หนังสือเรื่อง ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21<sup>st</sup> Century School Leaders) กล่าวว่า ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ด้านนโยบายและการเมือง ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ทักษะด้านการจัดการโครงสร้างองค์กร ทักษะในการวางแผนและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ทักษะด้านการสอน ทักษะการประเมินและบริหารบุคลากร ทักษะการพัฒนาบุคลากร ทักษะการวิจัยชั้นเรียน การประเมินและการวางแผน และทักษะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร และ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสำคัญในวางแผนเป้าหมายของสถานศึกษา แต่การสื่อสารให้เห็นภาพชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จจะยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่นเดียวกับด้านการพัฒนาสภาพการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความสำคัญต่อการจัดการสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนมีจุดเด่น และเหมาะสมต่อการเรียนของผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ สงรัมย์ (2562 : 139) ที่กล่าวว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นทักษะที่มีความจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ส่วนทักษะผู้บริหารสถานศึกษา

ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครูที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์อยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ (สช.) ที่มีส่วนในการกำกับดูแล และสนับสนุนการดำเนินงานแก่โรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการอบรมให้ความรู้ และแนะนำแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรในด้านวิชาการ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพครูบางส่วนจึงขึ้นอยู่กับผลกักดันของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และอีกบางส่วนขึ้นอยู่กับงบประมาณภายในของโรงเรียน ผู้บริหารจึงมีทักษะในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพครูในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตูลยา ชีวีโรจน์ (2562) พบว่าครูมีความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนาคูด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการใช้ และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้

2. จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนมีการคัดสรรครู บุคลากร ควบคุมดูแลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และแนวทางการพัฒนาโรงเรียนตั้งแต่ครูที่เริ่มเข้าปฏิบัติงานใหม่ ๆ จัดการประชุมพิเศษ กิจกรรมพัฒนา เพื่อให้ครูมีความเข้าใจถึงจุดเน้นของโรงเรียน สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายองค์กร ตลอดจนรักษามูลค่าครูให้มีความก้าวหน้าและอยู่ในองค์กรได้นานขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยยนต์ เพาพาน (2559 : 7) ที่กล่าวถึงว่า ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ที่วางแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรมีการบริหารจัดการเชิงรุก มีส่วนร่วมในการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก เสริมสร้างการมีส่วนร่วมทางการศึกษา และมีการแสวงหาความรู้ในเชิงทฤษฎี การปฏิบัติและเสริมสร้างประสบการณ์ของตน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง กรุงเทพฯ (2561) ได้การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ได้แก่ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีดิจิทัล การตัดสินใจผลสัมฤทธิ์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ทั้งนี้จำแนกความคิดเห็นตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน

3. จากเปรียบเทียบความคิดเห็นของทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน ครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดระดับการศึกษาแตกต่างกันมีครูที่ทำงานในโรงเรียนที่จัดระดับการศึกษาแตกต่างกัน ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนของตนให้มีจุดเด่น และมีวิสัยทัศน์ที่ครู บุคลากร ผู้ปกครอง เพื่อให้สถานศึกษาของตนเป็นส่วนหนึ่งของทางเลือกแก่การพัฒนาบุตรหลานของคนในชุมชน ทั้งต้องพัฒนาสภาพการเรียนการสอนให้เหมาะกับนักเรียน มีความมั่นคงปลอดภัย สวยงาม และมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมแก่การพัฒนาผู้เรียนในด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉราพรรณ บึงทองคำ (2560 : 63) ที่ได้ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะทางด้านความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษย และสอดคล้องกับงานวิจัยของปีทมา ประทุมสุวรรณ (2562 : 145) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะการสื่อสาร และทักษะการกระตือรือร้นใจ ตามลำดับ

4. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาระดับชั้นก่อนประถมศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา 4) ศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้บริหารหน่วยงานการศึกษาที่ควบคุมดูแลโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ และ 5) ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี ขึ้น ไปมีรายละเอียดดังนี้



4.1 ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนดำเนินการให้ครู บุคลากรมีความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตน์ (2556 ; อ้างถึงใน อุดลย์ วังศรีคุณ. 2557 : 13) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความคาดหวังสูง หรือวิสัยทัศน์ที่มุ่งต่อความสำเร็จ 2) ให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาในการเป็นแหล่งเรียนรู้ 3) ทักษะในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียน เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนา 4) มีจิตสร้างสรรค์ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล งานงบประมาณ และด้านอื่น ๆ 5) ทักษะในการแปลความข้อมูล เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล และ 6) ความสามารถในการบริหารเวลาและการมอบอำนาจให้แก่บุคลากร สอดคล้องกับ มุเคอร์จี (Mukherjee. 2013 : 1 - 6) ที่ได้ศึกษาผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อผลการดำเนินการขับเคลื่อนโรงเรียนรัฐและเอกชน ในเมืองกาเซียเบตและมาตุราประเทศอูฐาร์ พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของโรงเรียนและประสิทธิผลของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ทักษะการกำกับติดตาม (Supervisory Skills) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) และทักษะการคิดวิเคราะห์ (Cognitive Skills) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟาราห์ (Farah, 2013: 168 - 173) ที่ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพสำหรับการจัดการโรงเรียนประกอบด้วย ทักษะในด้านวิสัยทัศน์ เช่น ทักษะการวางแผนกิจกรรมและกำหนดแนวทางการพัฒนา ทักษะการให้คำแนะนำและสั่งการในโรงเรียน ทักษะการให้คำปรึกษาและการเปลี่ยนแปลงแก่ประชากรในโรงเรียน

4.2 ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน ผู้บริหารควรวางแผน กำหนดระเบียบ และ แนวปฏิบัติพร้อมทั้งจัดทำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องรองรับการดูแลอาคารและสถานที่ แหล่งเรียนรู้ให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมูลนิธิวอลลาซ (The Wallace Foundation. 2013 : 8) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนที่ดี อาคารสถานที่มีความปลอดภัยขั้นพื้นฐาน ให้บรรยากาศเป็นมิตร มีมาตรฐาน และเหมาะสมกับการเรียนรู้และกิจกรรมในแต่ละวันของผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกอร์ (Gurr. 2015 : 136 - 150) ที่ได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากโครงการผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จระดับนานาชาติ พบว่าการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและผลผลิตของโรงเรียน จากการพัฒนา

การเรียนการสอน อาคารสถานที่และบริบทภายในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิศ ดวงใจ (2557) ที่ได้ศึกษาสภาพปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ปกครอง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านบทบาทของครู ด้านการเรียนการสอน ด้านชื่อเสียงของโรงเรียน ด้านการบริการและงานสัมพันธ์ชุมชนและด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.3 ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดกับบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน จัดการประชุมกลุ่มย่อยหรือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ร่วมกับบุคลากรและครู พัฒนาโครงสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแบบผู้นำแบบรวมหมู่สามารถผลัดเป็นผู้นำในกิจกรรมหรือการดำเนินงานของโรงเรียนได้ สอดคล้องแนวคิดของ มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2556 : 205) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในที่ทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยอมรับการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกับบุคลากร สามารถกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานในการทำงาน วางเป้าหมายการประเมินผลอย่างยุติธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของบัลเยอร์ การาทัส และ อัลซี (Balyer, Karatas & Alci, 2015 : 1340 - 1347) ที่ได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับบทบาทและทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความร่วมมือของชุมชนแห่งการเรียนรู้มืออาชีพในโรงเรียนของประเทศตุรกี พบว่า ผู้บริหารควรดำเนินการในการให้แนวทางแก่ชุมชน และสร้างการบริหารจัดการตนเอง เข้าร่วมการประชุมกับคณะครูและ ให้กำลังใจแก่ครูในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟาราห์ (Farah, 2013: 168 - 173) ที่ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพสำหรับการจัดการ โรงเรียนประกอบด้วย ทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างองค์กร เช่นทักษะการให้ความเคารพและรับฟังความต้องการของประชากรในโรงเรียน ทักษะสร้างเครือข่ายในโรงเรียน ทักษะการให้คำปรึกษาและการเปลี่ยนแปลงแก่ประชากรในโรงเรียน ทักษะในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสร้างทีมงาน และทักษะในการนำและชี้แนะแนวทางแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน

4.4 ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถึงจุดเน้นของสถานศึกษา พัฒนาหลักสูตรร่วมกับทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดจนจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่หลักสูตรและจุดเน้นของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับมูลนิธิวอลลาซ (The Wallace Foundation, 2013 : 11) ที่ว่า ผู้บริหาร

ที่มีประสิทธิผลจะมุ่งการทำงานด้วยการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา และสอดคล้องกับ สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของ คัทซ์ และ คาห์น (Katz & Kahn) ว่า ผู้บริหารควรมีทักษะวิชาการ หรือ ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) หมายถึง การมีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล และการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.5 ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหารควรวางแผนพัฒนาครูผ่านทางผู้รับผิดชอบด้านวิชาการ สร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นกำลังใจให้บุคลากร และครูพัฒนาตนเองตลอดจนจัดทำคู่มือสร้างคุณภาพบุคลากรตามตำแหน่งงานและเส้นทางความก้าวหน้าหรือการเติบโต โดยมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ เดย์ และ แซมมอนส์ (Day & Sammons, 2016: 27 - 28) ผู้บริหารจะต้องมอบ โอกาสในการพัฒนาทางด้านการเรียนรู้ และวิชาชีพให้แก่บุคลากรอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับมาตรฐาน สร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรและครูในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของคอมี - มวินซี (Kaume - Mwinzi, 2016 : 85 - 94) ที่ศึกษาเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำที่ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องการ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การจูงใจครูผู้สอน เชื่อมโยงประสานความร่วมมือด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ การเข้าถึงได้ง่าย เพื่อสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้ครูที่มีคุณภาพปฏิบัติงานในโรงเรียน

4.6 ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนร่วมกับกิจกรรมของชุมชนในโอกาสต่าง ๆ สื่อสารการดำเนินงานของโรงเรียนแก่ชุมชน โดยการจัดกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ระหว่างครูผู้สอน และผู้ปกครอง เพื่อให้การดำเนินงานระหว่างบ้านและ โรงเรียนที่จะพัฒนาผู้เรียนมีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมัทนา วัฒนอมสัคคี (2556 : 206) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีทักษะทางด้านการเมืองในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ในการพัฒนาองค์กรของตนและองค์กรอื่น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล หรือ เข้าใจบริบทของสังคม การเมือง หรือบริบทภายนอกอื่นที่ส่งผลต่อกระบวนการเรียนการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกอร์ (Gurr, 2015 : 136 - 150) ที่ได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากโครงการผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จระดับนานาชาติ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความเป็นผู้นำแนวความคิด สร้างเครือข่ายชุมชนความร่วมมือเพื่อให้การสนับสนุนและพัฒนาโรงเรียนให้เกิดขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านมาเสนอแนะในการนำไปใช้ ดังนี้

1.1 ด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรได้รับการพัฒนาเรื่องการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน กำหนดเป้าหมายสำหรับนักเรียนและบุคลากรเพื่อให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างตามค่านิยมหลักของโรงเรียน

1.2 ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน ผู้บริหารสถานศึกษา ควรได้รับการพัฒนาเรื่องการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาเรื่องการจัดทำแผนการควบคุมและการตรวจสอบอาคารและสถานที่ และกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการใช้ของสถานที่ภายใน

1.3 ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน นำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน กำหนดบทบาท และภาระหน้าที่ของบุคลากร หรือ แต่งตั้งคณะทำงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสม

1.4 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้การสอน ผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงแนวทางถึงจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้น การจัดทำเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่แก่ผู้เกี่ยวข้อง

1.5 ด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาในแผนพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร ทั้งการจัดทำคู่มือแสดงเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับบุคลากร

1.6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษา ควรได้รับการพัฒนาเรื่องการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างยั่งยืนกับผู้ปกครองและครอบครัวของนักเรียน และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการพัฒนาคุณภาพครูของโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในด้าน  
การพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน ของโรงเรียนเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์

2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในศตวรรษที่ 21

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- “ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556.” (2556, 4 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 130 ตอนพิเศษ 130 ง. หน้า 65 - 71.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). ระเบียบวิธีวิจัย. เชียงใหม่ : โรงพิมพ์คลองช่าง.
- ไกรสร เข้มทอง. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาสารคาม. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- คาวี เจริญจิต. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2558). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. ในการประชุม วิชาการระดับชาติ ครุศาสตร์ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ผู้ประชาคม อาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21 สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2563, จาก [http://conference.edu.ksu.ac.th/file20160809\\_2488101126.pdf](http://conference.edu.ksu.ac.th/file20160809_2488101126.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2559). “แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.” วารสารบริหารศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. 12 (1) : 1 - 9.
- ณรินทร์ ชำนาญดู. (2548). การบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ตุลยา ชีรวีโรจน์. (2562). สภาพและแนวทางการพัฒนาครูด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์ : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญส่ง กรุงชาติ. 2561. ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2555). **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 10. บุรีรัมย์ : กลุ่มวิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุนันทา พันธรักษ์พงษ์ เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่โรงเรียนอนุบาลกัลยาประสิทธิ์ อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2563.
- ปัทมา ประทุมสุวรรณ. (2562). **ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สุราษฎร์ธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- พรทิพย์ พลประเสริฐ และ รชฎ สุวรรณคุณ. (2559). “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2.” รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยนครพนม. 1258 - 1264.
- แพรวดาว สอนงผัน. (2557). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) ขอนแก่น. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- แพรวดาว สอนงผัน และเสาวณี สิริสุขศิลป์. (2557). “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. 37 (4) : 42 - 50.
- ไพวฤดี ลังกา. (2562). “สถานศึกษา : องค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง.” **การบริหารการศึกษากับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่การศึกษาในยุคดิจิทัล ชุดที่ 1**. อุบลราชธานี : วิทยาการพิมพ์.
- มณฑาทิพย์ นามนุ (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยานุสรณ์.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2556). “ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.” **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร**. กรุงเทพฯ. 3 (2) : 200 - 207.
- วิเชียร ไชยบัง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุนันทา พันธรักษ์พงษ์ เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2563.



วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). **การบริหารการศึกษาในและสำหรับศตวรรษที่ 21 Educational**

**Administration in and for 21st Century.** เอกสารประกอบการบรรยายในการสัมมนา  
วิชาการ มจร. วิทยาเขตอีสาน สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2563, จาก  
<http://www.mbuisc.ac.th/phd/thesis/administration.pdf>

วุฒิพงษ์ ศรีจันทร์ จำนง แจ่มจันทร์วงษ์ และ วีรพันธุ์ ศิริฤทธิ. (2561). “ทักษะการบริหาร  
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยพะเยา. 6 (2) : 124 - 139.

สมศักดิ์ ชอบทำดี เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุนันทา พันธรักษ์พงษ์ เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่สำนักงาน  
ศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2563.

สิริภรณ์ สุวรรณโณ และเตือนใจ คลประสิทธิ์. (2560). “ทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม.”  
วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต. 13 (3) : 202 - 215.

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

สุนิด ดวงใจ. (2557). **การศึกษาสภาพปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตร  
หลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
บุรีรัมย์ เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์ : คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

สุรวีทย์ พลมณี เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุนันทา พันธรักษ์พงษ์ เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่โรงเรียนจงจี  
เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2563.

สุวิทย์ สงรัมย์. (2562) **ทักษะการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).  
นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2556). **พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และแก้ไข  
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2554).** กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579.**  
กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์. (2562). **ข้อมูลสารสนเทศสถานศึกษาเอกชนจังหวัดบุรีรัมย์.**  
สืบค้นเมื่อ 18 พฤศจิกายน 2562, จาก <http://www.buriramps1.net/Stat.html>.

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2561). **ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)**. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

อดุลย์ วัชรวิบูล. (2557). “การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 : ผลผลิตและแนวทางการพัฒนา.” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม**. 8 (1) : 1 - 14.

อนุสรณ์ นามประดิษฐ์ และ พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์. (2559). “ทักษะทางการบริหารกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ทางการศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.” **วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**. นครนายก. 4 (1) : 139 - 155.

อรุณี สาทรพิทักษ์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุนันทา พันธรักษ์พงษ์ เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่โรงเรียนอนุบาลสายสัมพันธ์ อำเภอเสด็จ จังหวัดบุรีรัมย์ เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2563.

อัจฉราพรรณ ป็องทองคำ. (2560). **ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

Australian Institute for Teaching and School Leadership. (2014). **Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles**. AITSL: Melbourne.

Balyer, A., Karatas, H. & Alci, B. (2015) “School Principals’ Role in Establishing Collaborative Professional Learning Communities at School.” **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 197 (2015) : 1340 - 1347.

Day, C. & Sammons, P. (2016). **Successful School Leadership**. Berkshire, United Kingdom : Education Development Trust.

Egboka, P. N. et al. (2013). “Managerial Skills And Enhancement Strategies of Secondary School Principals.” **Journal of Education and Practice**. 26 (4) : 168 - 175.

Farah, A. I. (2013). “School Management: Characteristics of Effective Principal.” **International Journal of Advancements in Research & Technology**. 10 (2) : 168 - 173.

Francis, O. B. & Oluwatoyin, F. C. (2019). “Principals’ Personnel Characteristic Skills: A Predictor of Teacher Classroom Management in Ekiti State Secondary School.” **International Journal of Educational Leadership and Management**. 7 (1) : 72 - 103.

- Gurr, D. (2015). "A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principal Project." **Societies**. 5 : 136 - 150.
- Hoyle, J. R., English, F. W. & Steffy, B. E. (1998). **Skills for Successful 21<sup>st</sup> Century School Leaders**. Arlington, VA. : American Association of School Administrators.
- Kaume - Mwinzi, R. K. (2016). "Administrative and Leadership Innovation in The 21<sup>st</sup> Century: A Secondary School Sub-Sector Perspective in Kenya." **Research in Pedagogy**. 6 (2) : 85 - 94.
- Mukherjee, S. (2013). "A Study of the Management Skills of School Principals to Assess Their Impact and Relative Importance in Driving School's Performance." **International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR)**. 2 (4) : 1 - 6.
- The Wallace Foundation. (2013). **The School Principal as Leader : Guiding Schools to Better Teaching and Learning**. Retrieved 8 November 2019 from, <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning-2nd-Ed.pdf>

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๑๑๔

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอมความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ดร.พัชรี ทรัพย์ทวีพร

ด้วย นางสาวนันทา พันธรักษ์พงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องเป็นอย่างดี จึงขอมความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ 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

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๗๙๘๑ ๔๒๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๑๑๔

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นางผการัตน์ พึ่งพานิช

ด้วย นางสุนันทา พันธรักษ์พงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ 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

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๗๙๘๑ ๔๒๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๑๑๔

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ดร.สุชาติ หอมจันทร์

ด้วย นางสาวนันทา พันธรักษ์พงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๗๙๘๑ ๔๒๕๖





ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๑๑๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระกุมารสุนทร

ด้วย นางสาวนันทา พันธรักษ์พงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วุชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวนันทา พันธรักษ์พงษ์ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๗๙๘๑ ๔๒๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๑๑๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบวรธรรมประยุตวิทยา

ด้วย นางสาวนันทา พันธรักษ์พงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท-วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวนันทา พันธรักษ์พงษ์ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี 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

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๗๙๘๑ ๔๒๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๑๒๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นางสาวนันทา พันธรักษ์พงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วุชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษา มีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลผู้เกี่ยวข้องในการวิจัยด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒  
โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘  
มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖  
มือถือผู้ประสาน ๐๙ ๗๙๘๑ ๔๒๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๑๒๗

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายวิเชียร ไชยบัง

ด้วย นางสาวนันทา พันธรักษ์พงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๗๙๘๑ ๔๒๕๖

ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๑๒๗



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางอรุณี สาธรพิทักษ์

ด้วย นางสุนันทา พันธรักษ์พงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

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

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๗๙๘๑ ๔๒๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๑๒๗

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายประเสริฐ กัลยาประสิทธิ์

ด้วย นางสาวนันทา พันธรักษ์พงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา 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

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๗๙๘๑ ๔๒๕๖



ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๑๒๗

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายสุรวิทย์ พลมณี

ด้วย นางสาวนันทา พันธรักษ์พงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วุชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๓๙๘๑ ๔๒๕๖

ที่ อว ๐๖๒๔.๑๑/ว๑๒๗



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายสมศักดิ์ ขอบทำดี

ด้วย นางสุนันทา พันธรักษ์พงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

มือถือผู้ประสานงาน ๐๙ ๗๙๘๑ ๔๒๕๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**  
**ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์**

.....

**คำชี้แจง**

ระยะที่ 1 การศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้เป็นครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 6 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ 2) ทักษะด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน 3) ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร 4) ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู 6) ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2. การตอบแบบสอบถามของท่านที่ตรงกับความจริงจะช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

3. ขอให้ท่านได้โปรดตอบทุกตอนและทุกข้อ เพื่อจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต่อไป

4. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจะเก็บเป็นความลับและใช้เฉพาะในขอบเขตทางวิชาการเพื่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถาม  
ครั้งนี้ และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สุนันทา พันธรักษ์พงษ์  
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงลงในช่องว่าง  
ตามที่กำหนด

1. ประสบการณ์การทำงานเป็นครูของท่าน

- ต่ำกว่า 5 ปี  
 5 - 10 ปี  
 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

2. ระดับชั้นที่จัดการศึกษาของโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน

- จัดการศึกษาระดับชั้นเฉพาะก่อนประถมศึกษาหรือตั้งแต่ก่อนประถมศึกษา

ถึงประถมศึกษา

- จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา หรือประถมศึกษา

ถึงมัธยมศึกษา หรือเฉพาะมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน  
จังหวัดบุรีรัมย์

ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด  
มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยกำหนดค่าคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก  
3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง  
2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย  
1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือ ภาพ ความสำเร็จของโรงเรียนให้เห็นชัดเจน สามารถบอกทิศทาง ของโรงเรียนได้		✓			
00	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน			✓		

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนด  
วิสัยทัศน์ หรือ ภาพความสำเร็จของโรงเรียนให้เห็นชัดเจน สามารถบอกทิศทางของโรงเรียนได้ใน  
ระดับมาก

ข้อ 00 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสาร  
วิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนในระดับปานกลาง

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านวิสัยทัศน์</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือ ภาพความสำเร็จของโรงเรียนให้เห็นชัดเจน สามารถบอก ทิศทางของโรงเรียนได้					
2	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดพันธกิจของโรงเรียน สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายสำหรับนักเรียนและ บุคลากรเพื่อให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อ นักเรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียน ร่วมกับบุคลากร					
6	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับหัวหน้าฝ่ายกำหนดนโยบาย ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม ค่านิยมหลักของโรงเรียน					
<b>2. ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน</b>						
9	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการสำรวจและประเมิน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนทางด้านอาคารสถานที่และ แหล่งเรียนรู้					
10	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย และการใช้ของสถานที่ภายในโรงเรียน					

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>2. ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน (ต่อ)</b>						
11	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการควบคุมและการตรวจสอบอาคารและสถานที่					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งคณะทำงานและมอบหมายผู้รับผิดชอบงานด้านอาคารและสถานที่					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรงบประมาณในการซ่อมบำรุงอาคารสถานที่ และ ห้องปฏิบัติการให้พร้อมใช้อยู่เสมอ					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินความต้องการในการใช้สื่อและเทคโนโลยี ตามรายวิชา และระดับชั้น					
15	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายผู้รับผิดชอบในการกำกับการใช้ สื่อ อุปกรณ์ และห้องปฏิบัติการ					
<b>3. ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร</b>						
16	ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูล ประเด็นปัญหา สํารวจแนวทางการแก้ไขปัญหา ประกอบการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ระบบโรงเรียน					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการประชุมเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ในการตัดสินใจแก้ปัญหา					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน					
19	ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดบทบาท และภาระหน้าที่ของบุคลากร หรือแต่งตั้งคณะทำงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้มีความสามารถเสนอโครงการหรือกิจกรรมของโรงเรียน					

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>3. ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร</b>						
21	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ยกย่องให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถขึ้นเป็นผู้นำทีมตามโอกาสที่เหมาะสม					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน					
23	ผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรสามารถสร้างวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน					
24	ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดในการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
25	ผู้บริหารสถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการให้ทันสมัย ทั้งด้านธุรการ การเงิน วิชาการ งานทะเบียน และระบบวัสดุอุปกรณ์					
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน และควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ร่วมกับบุคลากร					
27	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จในการบริหารจัดการให้ทราบโดยทั่วกัน					
<b>4. ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน</b>						
28	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนและทบทวนหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องบริบทของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับการพัฒนาผู้เรียน					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในปัจจุบันและอนาคตที่สำคัญต่อผู้เรียนเพื่อพัฒนาหลักสูตร					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาเชิญผู้เชี่ยวชาญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้าร่วมดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>4. ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน (ต่อ)</b>						
31	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงแนวทางถึงจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้น					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง					
33	ผู้บริหารสถานศึกษาออกแบบระบบ เกณฑ์การประเมิน และจัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำกับดูแล ตรวจสอบ การดำเนินการที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา					
34	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามหลักสูตรสถานศึกษาต่อคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
<b>5. ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู</b>						
35	ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินความต้องการในการพัฒนาของครูและบุคลากร					
36	ผู้บริหารสถานศึกษาทบทวนแผนการพัฒนาตามคำแนะนำของคณะกรรมการบริหาร หรือที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้อง					
37	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงานติดตามแผนการพัฒนาครูและบุคลากรที่ได้วางไว้					
38	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงกระตุ้นให้ครูและบุคลากรดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพครูที่ได้ตั้งไว้					
39	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรที่มีศักยภาพหรือผ่านการพัฒนาแล้วได้มีส่วนรับผิดชอบงานเพิ่มเติม					
40	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาข้อจำกัดของตนเองเพื่อให้มีคุณสมบัติและทักษะที่สูงขึ้น					



ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>5. ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู (ต่อ)</b>						
41	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำคู่มือแสดงเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับบุคลากร					
42	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการสนับสนุนแผนการพัฒนาคู่มือและบุคลากร					
<b>6. ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน</b>						
43	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างยั่งยืนกับผู้ปกครองและครอบครัวของนักเรียน					
44	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับชุมชนหน่วยงานใกล้เคียง โดยส่งครูหรือผู้แทนโรงเรียนร่วมในกิจกรรมของชุมชน					
45	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความเข้าใจและยกย่องในวัฒนธรรมท้องถิ่นที่หลากหลาย					
46	ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกผู้แทนชุมชนให้มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา					
47	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน					
48	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ปกครองหรือผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรให้แก่โรงเรียน					
49	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจงนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
50	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารหรือสิ่งพิมพ์เพื่อชี้แจงนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานและเผยแพร่ข่าวสารหรือกิจกรรมของโรงเรียน					
51	ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าของโรงเรียนสู่สาธารณชน					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม



### แบบสัมภาษณ์

## เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์
2. แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ 2 ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะใช้เป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เท่านั้น ข้อมูลการสัมภาษณ์ของท่านถือเป็นความลับและการแปลผลการศึกษาในครั้งนี้จะนำเสนอเป็นภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด

ผู้ศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์การสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้

สุนันทา พันธรักษ์พงษ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 26

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



### แบบสัมภาษณ์

## เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
- 1.2 ตำแหน่ง.....
- 1.3 วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....
- 1.4 ที่อยู่/ที่ทำงาน.....

### ตอนที่ 2 ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทำการศึกษาและเปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดบุรีรัมย์ทั้ง 36 โรงเรียน จำนวน 264 คน โดยผู้วิจัยเลือกประเด็นคำถามจากคุณลักษณะทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2 ลำดับ ในแต่ละด้าน มาเป็นประเด็นคำถามที่จะให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.57)

ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายสำหรับนักเรียนและบุคลากรเพื่อให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ ( $\bar{X}=4.38$ , S.D. = 0.58) และ ข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนตามค่านิยมหลักของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.38$ , S.D. = 0.57)

2. ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการควบคุมและการตรวจสอบอาคารและสถานที่ ( $\bar{X}=4.29$ , S.D. = 0.55) และ ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการใช้ของสถานที่ภายในโรงเรียน ( $\bar{X}=4.30$ , S.D. = 0.56)

3. ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 22 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X}=4.26$ , S.D. = 0.60) ข้อ 18 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน ( $\bar{X}=4.31$ , S.D. = 0.59) ข้อ 19 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาท และภาระหน้าที่ของบุคลากร หรือ แต่งตั้งคณะทำงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสม ( $\bar{X}=4.31$ , S.D. = 0.56) และ ข้อ 23 ผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรสามารถสร้างวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ( $\bar{X}=4.31$ , S.D. = 0.63)

4. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 31 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงแนวทางและจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้น ( $\bar{X}=4.28$ , S.D. = 0.59) และ ข้อ 32 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ( $\bar{X}=4.29$ , S.D. = 0.60)

5. ด้านการวางแผนและพัฒนาคุณภาพครู พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 42 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการสนับสนุนแผนการพัฒนาครูและบุคลากร ( $\bar{X}=4.23$ , S.D. = 0.59) และ ข้อ 41 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำคู่มือแสดงเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับบุคลากร ( $\bar{X}=4.27$ , S.D. = 0.56)

6. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 43 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างยั่งยืนกับผู้ปกครองและครอบครัวของนักเรียน ( $\bar{X}=4.27$ , S.D. = 0.61) และ ข้อ 47 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน ( $\bar{X}=4.27$ , S.D. = 0.58)

คำชี้แจง ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตอบหรือแสดงความคิดเห็นตามหัวข้อการสัมภาษณ์ ดังนี้

## 1. ด้านวิสัยทัศน์

1.1 ท่านใช้วิธีการใดสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน

.....

.....

.....

.....

1.2 ท่านกำหนดเป้าหมายสำหรับนักเรียนและบุคลากรเพื่อให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

1.3 ท่านมีวิธีการปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนตามค่านิยมหลักของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

## 2. ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน

2.1 ท่านมีบทบาทและวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนการควบคุมและการตรวจสอบอาคารและสถานที่

.....

.....

.....

.....

2.1 ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรเกี่ยวกับมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการใช้ของสถานที่ภายในโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

### 3. ด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร

3.1 ท่านมีบทบาทหรือวิธีในการสร้างแรงบันดาลใจ และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านมีแนวทางหรือวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

3.3 ท่านมีแนวทางหรือวิธีการอย่างไรในการกำหนดบทบาท และภาระหน้าที่ของบุคลากร หรือแต่งตั้งคณะทำงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม

.....

.....

.....

.....

3.4 ท่านมีบทบาทหรือวิธีการดำเนินการร่วมกับบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน

.....

.....

.....

.....

#### 4. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

4.1 ท่านมีบทบาทหรือวิธีการอย่างไรในการสร้างความเข้าใจต่อบุคลากร ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงแนวทางถึงจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้น

.....

.....

.....

.....

4.2 ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการจัดทำเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจ

.....

.....

.....

.....

#### 5. ด้านการวางแผนและพัฒนาคุณภาพครู

5.1 ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการสนับสนุนแผนการพัฒนาคูและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

5.2 ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการจัดทำคู่มือแสดงเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ  
สำหรับบุคลากร

.....

.....

.....

.....

## 6. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน

6.1 ท่านมีบทบาทหรือแนวทางอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างยั่งยืนกับ  
ผู้ปกครองและครอบครัวของนักเรียน

.....

.....

.....

.....

6.2 ท่านดำเนินการหรือมีแนวทางอย่างไรเพื่อเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา  
มีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

.....

.....

.....

.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ค

คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางภาคผนวก ค.1 ผลการประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับ  
ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเอกชน  
จังหวัดบุรีรัมย์

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
<b>1. ด้านวิสัยทัศน์</b>						
1	กำหนดวิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จของโรงเรียนให้เห็นชัดเจนสามารถบอกทิศทางของโรงเรียนได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	กำหนดพันธกิจของโรงเรียนที่สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
3	กำหนดเป้าหมายสำหรับนักเรียนและบุคลากรเพื่อให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	สื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	สามารถแสวงหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่มีผลต่อการดำเนินการของโรงเรียน	-1	-1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
6	ประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและชุมชนเพื่อประกอบในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน	0	-1	+1	0.00	ไม่ผ่าน
7	ประเมินข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพื่อประกอบในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน	-1	0	+1	0.00	ไม่ผ่าน
8	เป็นผู้นำในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนร่วมกับบุคลากร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
9	กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	สามารถอธิบายกระบวนการปฏิบัติงานที่นำไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
11	กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
12	มอบอำนาจในการดำเนินงานต่อหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
13	สร้างให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมโรงเรียนที่จำเป็นต่อบุคลากรและนักเรียน	-1	-1	+1	-0.33	ไม่ผ่าน
14	จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย	+1	-1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
15	สร้างค่านิยมหลักของโรงเรียนให้เกิดแก่ ครูและบุคลากรของโรงเรียน	-1	-1	+1	-0.33	ไม่ผ่าน
16	เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามค่านิยมหลักของโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>2. ด้านการพัฒนาสภาพการเรียนรู้การสอน</b>						
17	ดำเนินการสำรวจและประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทางด้านอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	กำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยของสถานที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	จัดการประชุมประเมินสภาพแวดล้อมของสถานที่และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ของโรงเรียน	+1	-1	+1	0.33	ไม่ผ่าน

## ตารางภาคผนวก ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
20	จัดทำแผนการควบคุมและการตรวจสอบอาคารและสถานที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	จัดตั้งคณะทำงานและมอบหมายผู้รับผิดชอบงานด้านอาคารและสถานที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	กำหนดให้มีมาตรฐานห้องเรียนที่เหมาะสมในแต่ละระดับ	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
23	จัดสรรงบประมาณในการซ่อมบำรุงอาคารสถานที่ และห้องปฏิบัติการให้พร้อมใช้อยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ประเมินความต้องการในการใช้สื่อและเทคโนโลยีตามรายวิชาและระดับชั้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	กำหนดมาตรฐานการใช้ห้องปฏิบัติการ สื่อ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ครูและบุคลากรทราบ โดยทั่วกัน	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
26	มอบหมายผู้รับผิดชอบในการกำกับการใช้ สื่อ อุปกรณ์และห้องปฏิบัติการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมบริเวณโดยรอบโรงเรียน	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
28	จัดระบบการวัดผลการใช้สื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในโรงเรียนตามสาระการเรียนรู้เนื้อหากิจกรรมสอดคล้องกับระดับของผู้เรียน	0	-1	+1	0.00	ไม่ผ่าน

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
29	สนับสนุนให้ครูผู้สอนพัฒนาสื่อการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระวิชาและระดับของผู้เรียน	-1	0	+1	0.00	ไม่ผ่าน
30	จัดการวางแผนงานให้ครูบุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ผ่านบุคลิกภาพที่เป็นมิตรและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เรียนและครูผู้สอน	-1	-1	+1	-0.33	ไม่ผ่าน
31	จัดการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของห้องเรียนและบุคลิกภาพของครู	0	-1	+1	0.00	ไม่ผ่าน
<b>3. ทักษะด้านการพัฒนาโครงสร้างองค์กร</b>						
32	รวบรวมข้อมูลประเด็นปัญหา สํารวจแนวทางการแก้ไขปัญหาประกอบการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาในระบบโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	จัดการประชุมเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
35	มอบหมายภาระหน้าที่และการตัดสินใจไปสู่หัวหน้างานตามโครงสร้างองค์กร	-1	0	+1	0.00	ไม่ผ่าน
36	กำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ของบุคลากรตามโครงสร้างองค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถในการเสนอโครงการหรือกิจกรรมของโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
38	ส่งเสริมยกย่องให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถขึ้นเป็นผู้นำทีม ตามโอกาสที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	สร้างแรงบันดาลใจและวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	จัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานฝ่ายต่าง ๆ	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
41	สร้างวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันในกลุ่มบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	ยึดมั่นในระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	ปรับปรุงโครงสร้างระบบงานของโรงเรียน และจัดทำระเบียบข้อบังคับ	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
44	นำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการให้ทันสมัย ทั้งด้านธุรการ การเงิน หรือระบบวัสดุอุปกรณ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน และควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณร่วมกับบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46	แจ้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการให้ทราบโดยทั่วกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>4. ทักษะด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน</b>						
47	ทบทวนหลักสูตรในบริบทของจุดเน้นของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับการพัฒนาผู้เรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
48	ประเมินทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในปัจจุบันและอนาคตที่สำคัญต่อผู้เรียนเพื่อพัฒนาหลักสูตร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
49	จัดทำแผนในการทบทวนเนื้อหาหลักสูตรปัจจุบันให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เอกลักษณ์ อัครลักษณ์ของโรงเรียน	-1	+1	+1	1.00	ไม่ผ่าน
50	ดำเนินการพัฒนาหลักสูตร โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้าร่วม	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
51	สร้างความเข้าใจถึงแนวทางและนำเสนอจุดเน้นของหลักสูตรและการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นต่อครูและบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
52	สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นต่อ ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
53	จัดทำเอกสารหลักสูตร สถานศึกษาเพื่อเผยแพร่แก่บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
54	วางแผนการปฏิบัติตามหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนทั้งในด้านการปฏิบัติ และทักษะการคิด	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
55	ออกแบบระบบการกำกับดูแลเพื่อตรวจสอบประเมินครูผู้สอน ที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามนวัตกรรม ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับหลักสูตร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
56	จัดตั้งคณะกรรมการหรือทีมงานเพื่อกำกับและประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินการของหลักสูตรตามแผนที่ได้วางไว้	-1	0	+1	0.00	ไม่ผ่าน
57	ออกแบบเกณฑ์การประเมินการนำหลักสูตรไปใช้ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรและครู	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
58	ตรวจสอบประเมินผลสมรรถนะผู้เรียนตามหลักสูตรที่ได้ตั้งไว้	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
59	จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามหลักสูตรต่อคณะกรรมการบริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>5. ทักษะด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพครู</b>						
60	วิเคราะห์ข้อมูลจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในด้านต่าง ๆ	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
61	ออกแบบการประเมินความต้องการในการพัฒนาของครูและบุคลากร	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
62	จัดการประชุมเพื่อให้ครูและบุคลากรเพื่อประเมินช่องว่างในการพัฒนากับรูปแบบที่	0	-1	+1	0.00	ไม่ผ่าน
63	รวบรวมข้อมูลหลักสูตร การพัฒนาครูและบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากร	-1	-1	+1	-0.33	ไม่ผ่าน
64	จัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับจุดเน้นที่จำเป็นของโรงเรียน	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน



## ตารางภาคผนวก ก.1 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
65	ทบทวนแผนการพัฒนาตามคำแนะนำของคณะกรรมการบริหารหรือที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้อง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
66	จัดตั้งทีมงานหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินการติดตามแผนการพัฒนาคูและบุคลากรที่ได้วางไว้	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
67	จัดตั้งกลุ่มแลกเปลี่ยน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานภายในของโรงเรียนในรูปคณะกรรมการหรือชุมชนวิชาชีพ	0	0	+1	0.33	ไม่ผ่าน
68	สร้างแรงกระตุ้นให้ครูและบุคลากรดำเนินการตามแผนพัฒนาที่ได้ตั้งไว้	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
69	เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรที่มีศักยภาพหรือผ่านการพัฒนาแล้วได้มีส่วนรับผิดชอบงานเพิ่มเติม	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
70	ยกย่องและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาข้อจำกัดของตนเองเพื่อมีคุณวุฒิ และคุณสมบัติที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
71	จัดทำคู่มือแสดงเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับบุคลากร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
72	จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการสนับสนุนแผนการพัฒนาคูและบุคลากร	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
73	ให้คำปรึกษา แก่คณะครูและบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนงาน	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน

## ตารางภาคผนวก ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
<b>6. ทักษะด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน</b>						
74	ให้เกิดวิทยก้องแก่บุคลากรอาวุโสและผู้นำในโรงเรียน	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
75	สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างยั่งยืนกับผู้ปกครองและครอบครัวของนักเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
76	สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนโดยรอบโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
77	ส่งเสริมความเข้าใจและยกย่องในวัฒนธรรมท้องถิ่นที่หลากหลาย	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
78	ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้ท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอน	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
79	มีเครือข่ายชุมชนสัมพันธ์กับหน่วยงานใกล้เคียง	+1	-1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
80	ผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
81	คณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรหรือกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
82	ครูหรือผู้แทนโรงเรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
83	ผู้ปกครองหรือผู้แทนชุมชน มีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรให้แก่โรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
84	มีการจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจงนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ตารางภาคผนวก ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3		
85	มีการจัดทำเอกสารหรือสิ่งพิมพ์เพื่อชี้แจงนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
86	มีการจัดทำเอกสารหรือสิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่ข่าวสารหรือกิจกรรมของโรงเรียน	+1	-1	+1	0.33	ไม่ผ่าน
87	ประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
88	จัดรวบรวมและเผยแพร่ประวัตินักเรียน และบุคลากรดีเด่น ผ่านทางวารสาร และสื่อต่าง ๆ	-1	+1	+1	0.33	ไม่ผ่าน

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีจำนวน 88 ข้อ ผ่านผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 51 ข้อ ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำในการ หลอมรวมข้อคำถาม ดังนี้

1. ข้อ 17 และ ข้อ 19
2. ข้อ 18 22 และ 25
3. ข้อ 35 36 40 และ 43
4. ข้อ 47 และ 49
5. ข้อ 76 79 และ 82
6. ข้อ 85 และ 86
7. ข้อ 87 และ 88

## สรุป

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นทั้งหมดมีจำนวน 88 ข้อ ผ่านผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 51 ข้อ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้ต่อไป

ภาคผนวก ค.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

Item-Total Statistics				
ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	201.20	598.379	.703	.985
A2	201.25	598.934	.741	.985
A3	201.15	601.187	.678	.985
A4	201.25	599.250	.728	.985
A5	201.15	598.029	.812	.985
A6	201.05	600.366	.632	.985
A7	201.30	598.958	.825	.985
A8	201.30	594.432	.837	.985
B9	201.20	590.800	.850	.985
B10	201.15	601.713	.656	.985
B11	201.30	589.379	.885	.985
B12	201.15	602.766	.611	.985
B13	201.10	600.937	.643	.985
B14	201.25	599.250	.728	.985
B15	201.30	598.958	.825	.985
C16	201.10	603.253	.551	.985
C17	201.30	602.537	.664	.985
C18	201.30	593.695	.865	.985
C19	201.30	598.747	.677	.985
C20	201.15	594.661	.619	.985
C21	201.25	590.934	.788	.985

## ภาคผนวก ก.2 (ต่อ)

Item-Total Statistics				
ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C22	201.45	577.418	.828	.985
C23	201.55	579.629	.849	.985
C24	201.45	582.787	.711	.985
C25	201.30	596.958	.744	.985
C26	201.40	587.621	.849	.985
C27	201.35	592.029	.754	.985
D28	201.25	591.882	.759	.985
D29	201.40	594.989	.831	.985
B30	201.45	588.892	.871	.985
D31	201.45	593.418	.837	.985
D32	201.35	588.450	.778	.985
D33	201.20	592.800	.697	.985
D34	201.30	587.589	.841	.985
E35	201.10	594.200	.770	.985
E36	201.35	585.292	.866	.985
E37	201.25	591.355	.883	.985

## ภาคผนวก ค.2 (ต่อ)

Item-Total Statistics				
ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E38	201.10	597.253	.789	.985
E39	201.40	588.674	.684	.985
E40	201.30	597.274	.631	.985
E41	201.30	592.116	.924	.985
E42	201.40	582.358	.841	.985
F43	201.25	596.934	.690	.985
F44	201.45	593.629	.829	.985
F45	201.30	596.326	.767	.985
F46	201.30	593.484	.752	.985
F47	201.10	599.989	.575	.985
F48	201.35	592.555	.738	.985
F49	201.25	589.461	.833	.985
F50	201.35	588.555	.861	.985
F51	201.05	596.892	.763	.985

## สรุป

อำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.55 - 0.92 โดยถือว่าอำนาจจำแนกอยู่ในระดับดีมาก สามารถนำไปใช้ได้

ภาคผนวก ค.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .985

**Reliability Statistics**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
.985	51

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	สุนันทา พันธรักษ์พงษ์
วัน เดือน ปีเกิด	16 ธันวาคม 2520
สถานที่เกิด	จังหวัดนครราชสีมา
ภูมิลำเนา	บ้านเลขที่ 330 ถนนประชาสันติสุข ตำบลนางรอง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์
ตำแหน่งหน้าที่	ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนกล้าปัญญา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนกล้าปัญญา อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 ระดับปริญญาตรี วารสารศาสตรบัณฑิต (วส.บ.) สาขาประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร ค.ศ. 2004 Master of Business (M.B.) International Marketing Program. University of Technology, Sydney, Australia. พ.ศ. 2551 ระดับปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564 ระดับปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์