

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตามทัศนะของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
Characteristics of school administrators according to the views of teachers  
in basic education institutions

สนั่น ทองปาน<sup>1</sup> และโกมล ปราชญักตัญญู<sup>2</sup>

Sanan Thongpan and Komol Prachkatonyou

Received November 26, 2020 & Retrieved December 07, 2020 & Accepted December 30, 2020

**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายเมือง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 ใช้การศึกษาโดยการวิเคราะห์เชิงเอกสาร และการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจซี และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 135 คน วิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอในรูปแบบ สถิติเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายเมือง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 4 ด้าน พบว่าด้านทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหาร การณี ภาพรวมรายด้าน พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์สูงสุด คือด้านทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหาร รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูงจากสถาบันพัฒนา ผู้บริหารก่อนการเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารในปัจจุบันต้องมีวุฒิทาง การบริหาร การศึกษา ข้อเสนอแนะคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่าคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1)คุณลักษณะด้านวิชาชีพ คือมีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี 2)คุณลักษณะส่วนตัวคือ มีวิจาร์ณญาณและมีความ ยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง

<sup>1</sup>รองประธานสภาวัฒนธรรมจังหวัดชัยนาท ,อาจารย์พิเศษสถาบันรัชต์ภาคย์

Vice President of the Cultural Council of Chainat Province, Special Lecturer, Rajapark Institute

<sup>2</sup>รองศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำสถาบันรัชต์ภาคย์ Lecturer at Rajapark Institute

Email : dr.sananadd88@gmail.com

**คำสำคัญ :** คุณลักษณะ,ผู้บริหารสถานศึกษา,ทัศนะของครูผู้สอน,สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### Abstract

This research Article to study the desirable characteristics of the school administrators according to their point of view. Basic education teachers The City Network 1, under the Chainat Educational Service Area Office, District 1, used the study by document analysis. And survey research the sample group used in this research was teachers in basic education institutions under Chainat Educational Service Area Office 1, specifying sample size by using the tables of Crazy and Morgan. The sample group was 135 people. Data analysis And presented in the form Descriptive statistics The research found that Desirable characteristics of the school administrators according to their views Basic education teachers Network of City 1, under the Office of Educational Service Area, Chai Nat Province, District 1, 4 areas, found that knowledge skills Administrative ability In case of overall overview, it was found that the characteristics of the school administrators were at a high level. When considering each item, it was found that the characteristics were at a high level. In all aspects, with the side having the highest satisfaction average Is the skill and knowledge of management, followed by leadership Human Relations and moral and ethical aspects This is because All school administrators are required to pass the training course for higher education administrators from the development institute. Management prior to taking the position of school administrator and the current management qualifications must have the qualifications Administration education Successful school manager feature suggestions It was found that the characteristics of the school manager were divided into 2 types: 1) professional characteristics. Is the ability to connect and get along well with others 2) Personal features are Have judgment and justice Be honest and loyal Extensive knowledge

**Keywords :** Characteristics, school administrators, teachers' views, basic education institutions

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทางการศึกษายภายใต้ประเทศไทย 4.0 สู่ศตวรรษที่ 21 กล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การขับเคลื่อนไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง พอเพียงและยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม การขับเคลื่อนเชิงปฏิบัติการที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างการวิจัย และการพัฒนาการศึกษา การผนึกกำลังภายใต้แนวคิดประชารัฐ การวิจัยพัฒนาบุคลากรการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการ

การศึกษาอย่างยิ่ง ซึ่ง Sermsak Wisalaporn (1982). กล่าวว่า การบริหารงานของผู้บริหารจะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายแสดงความสามารถของเขาเพื่อทำงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเต็มที่นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นนักบริหาร ผู้นำ และผู้ดูแลกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน ถ้าเพียงแต่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารตามตัวบทกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการเท่านั้นย่อมจะทำให้สถาบันนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ยากยิ่งไปกว่านั้นในการบริหารของหน่วยงานใดไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใหญ่หรือหน่วยงานเล็กย่อมประกอบไปด้วยผู้นำ และผู้ตามหรือผู้ร่วมงานผู้นำจะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษกว่าบุคคลอื่นและมีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก การค้นหาผู้นำ ผู้บริหารในระบบการศึกษาโดยเฉพาะการเลือกผู้บริหารสถานศึกษามักเป็นไปตามยถากรรม ทำให้มักคิดว่าความสามารถในการบริหารนั้นเป็นเรื่องของพรสวรรค์ส่วนตัวไม่ใช่สิ่งที่คนทั่วไปสามารถฝึกฝนได้ (Supanee Wakkaniprom, (1997) แต่การบริหารเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบันนอกจากจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ทั้ง 4 งาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป แล้วควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารต้องรู้จักการบริหารเชิงกลยุทธ์กล่าวคือ จะต้องบริหารเชิงรุกมองไปในอนาคตว่าโรงเรียนของเรา วงการศึกษาของเราจะก้าวไปในทิศทางใด

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (National Education Act 1999) ได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาโดยให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลักแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาแบ่งเป็นเครือข่ายจัดการศึกษาในแต่ละสถานศึกษาและในแต่ละสถานศึกษามีผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทในการบริหาร และจัดการศึกษา การจัดการศึกษาของจังหวัดชัยนาทในปัจจุบันมีเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด 1 เขตพื้นที่ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา แต่ผู้บริหารสถานศึกษามักมีปัญหาร้องเรียนจากข้าราชการครูในสถานศึกษาและประชาชนในชุมชนอยู่เป็นประจำ เช่น ไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ไม่มีความเป็นผู้นำ ขาดคุณธรรมจริยธรรม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงคุณลักษณะในด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านคุณธรรมและจริยธรรมด้านภาวะผู้นำ และด้านมนุษยสัมพันธ์ ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ แต่สภาพในปัจจุบันพบว่ายังมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังขาดคุณสมบัติคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการบริหารงานที่มีคุณภาพของสถานศึกษา การบริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 ประสบปัญหาการบริหารสถานศึกษาเช่นเดียวกัน และยังไม่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจนัก อีกทั้งยังไม่มีข้อมูลยืนยันว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดที่ลุ่มลึก มองทุกอย่างรอบด้าน รอบคอบ พร้อมทั้งมีสติปัญญาที่เฉียบแหลมสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ไม่ปล่อยให้ปัญหาลูกกลามใหญ่โตจนสร้างความเสียหาย(Phra Chatchai Athipañño et al,2020)

การปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 จึงมีความสำคัญต่อการบริหารเพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้เป็นสารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการหาแนวทางพัฒนาตนเอง และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายเมือง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1

## สมมติฐานการวิจัย

1. ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายเมือง 1 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

## ขอบเขตการวิจัย

เชิงเนื้อหาการวิจัยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 ซึ่งครอบคลุมเนื้อหา 4 ด้าน 1)ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร 2)ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3)ด้านภาวะผู้นำ 4)ด้านมนุษยสัมพันธ์

ด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเครือข่ายเมือง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 จำนวน 209 คน(ที่มา สืบค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2563 จาก<http://www.cnt.go.th/cnt/>) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Crazy and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 135 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงโดยคัดเลือกตามขนาดของโรงเรียน ขนาดใหญ่ 45 คน ขนาดกลาง 45 คน ขนาดเล็ก 45 คน

## การทบทวนวรรณกรรม

### คุณลักษณะผู้นำ

Stogdill ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จหลาย ๆ ด้าน ดังนี้(Stogdill 1974,P.62-63) 1)บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ ต้องมีคุณสมบัติเหนือกว่าสมาชิกของกลุ่มในเรื่องเกี่ยวกับสติปัญญา ผลการศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม 2)บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ มีลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกกลุ่ม คือ การรู้จักเข้าสมาคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเองตื่นตัว

และหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของปวงชนมีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด 3)คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่ยอมรับของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคมการตัดสินใจความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุดการมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถทางการศึกษา Sittichai Plaideng and Suthep Limarun (2014) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานลักษณะทางสังคมและบุคลิกภาพที่ดี ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาปรับปรุง คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม และสติปัญญาให้เกิดการยอมรับ เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงจะท าให้การมีส่วนร่วมของชุมชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะการบริหารเป็นการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและบุคคลในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จนั้นสามารถพิจารณาได้ 6 ประการ คือลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) บุคลิกภาพ (Personality) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristics) และคุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ทั้งนี้สมรรถนะการบริหารเป็นศิลปะของการที่ผู้นำจะนำพาผู้อื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจตามวัตถุประสงค์ได้ เพราะคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น มีองค์ประกอบ ต่าง ๆ หลายอย่าง เพื่อให้การท างานเกิดประสิทธิภาพ (Stogdill,1974อ้างถึงใน Prarop Longsomboon, (2009) ,P.25-27)

### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวความคิดของ แคทซ์ (Katz,1995, p.32-42) ซึ่งกล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหาร คือทักษะด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ทักษะด้านความคิดและสติปัญญา มีการวิเคราะห์สังเคราะห์และการประเมินสถานการณ์เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย การวางแผนการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหาได้ถูกต้อง การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ การบริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการบริหารเชิงระบบที่ก าหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและภาระหน้าที่ของหน่วยงานย่อยให้ชัดเจน มีการประเมินผลงานทั้งของบุคลากรและสถานศึกษาทุก ๆ ระยะเวลา มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการแบบมุ่งผลลัพธ์และสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Manit Boonprasert et al., (2003).อ้างถึงใน Marayat Sae Ung, (2009) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป้าหมายของยุทธวิธีคุณภาพ คือ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาที่ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความมุ่งมั่นแรงจูงใจ และความร่วมมือในการกิจ ด้วยการปลูกฝังสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดกับบุคลากรภายในสถานศึกษาและสืบทอดเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้งานของสถานศึกษาบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายต่อไป

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้การศึกษากาวิเคราะห์เชิงเอกสารโดยการทบทวนวรรณกรรม และการวิจัยเชิงสำรวจโดยการวิเคราะห์เชิงเอกสารโดยการทบทวนวรรณกรรม และการวิจัยเชิงสำรวจ ในเขตพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 ประชากรคือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเครือข่ายเมือง 1 สังกัดพื้นที่ดังกล่าว จำนวน 209 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครซี่ และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 135 คน

วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการศึกษาโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ร่วมกับการใช้หลักการตีความ (interpretive analysis) และมีการประมวลผลข้อมูลโดยจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามประเด็นของการศึกษาที่กำหนดและเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ และนำเสนอในรูปแบบ สถิติเชิงพรรณนา

### ผลการวิจัย

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเครือข่ายเมือง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 4 ด้าน จากผลการศึกษาเชิงสำรวจพบว่า พบว่า

ด้านทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหาร กรณิภาพรวมรายด้าน พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์สูงสุด คือด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงจากสถาบันพัฒนา ผู้บริหารก่อนการเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารในปัจจุบันต้องมีวุฒิทาง การบริหารการศึกษา

**ตาราง 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวม

| คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะ ครูผู้สอน | ค่าเฉลี่ย | (SD) | ระดับ | ลำดับ |
|--------------------------------------------------|-----------|------|-------|-------|
| 1.ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร          | 4.05      | 0.68 | มาก   | 1     |
| 2.ด้านคุณธรรมและจริยธรรม                         | 4.01      | 0.79 | มาก   | 3     |
| 3.ด้านภาวะผู้นำ                                  | 3.96      | 0.75 | มาก   | 4     |
| 4.ด้านมนุษยสัมพันธ์                              | 4.02      | 0.80 | มาก   | 2     |
| ภาพรวม                                           | 4.00      | 0.74 | มาก   |       |

จากตารางที่ 1 แสดงว่าระดับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายเมือง 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ใน



ระดับ มาก ค่าเฉลี่ย 4.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ค่าเฉลี่ย 4.02 – 4.05 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์สูงสุด คือ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร รองลงมา ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม สุดท้าย ด้านภาวะผู้นำ

ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญลำดับที่ 1 ในส่วนนี้ไประดับต้นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะต้องได้นั้นก็คือทักษะความเชี่ยวชาญประสบการณ์ที่ผู้บริหารสั่งสมมาตลอดระยะเวลาในการทำงานจะส่งผลต่อผลสำเร็จให้กับองค์กรและตัวนักเรียนที่จะทำให้เขาเหล่านั้นสำเร็จไปอย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพมีความคิดที่ดีอีกทั้งยังมี IQ และ EQ ควบคู่กันไปด้วย ความสำคัญลำดับที่ 2 ด้านมนุษยสัมพันธ์ จากข้อมูลที่สำรวจพบว่าด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีค่าสำคัญลำดับรองลงมานั้นก็คือเรื่องมนุษยสัมพันธ์เพราะมองว่าผู้ที่ทำหน้าที่บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับใต้บังคับบัญชาและนักเรียนตลอดจนผู้ปกครองอีกทั้งยังต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในการบูรณาการการทำงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้อมูลนี้พบจึงทำให้มองเห็นถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าวนี้ ส่วนลำดับที่ 3 ด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักการที่ถูกต้องที่ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมเพราะถือว่าเป็นตัวหลักในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยต่อการทำงานความยุติธรรมที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อองค์กรและคณะบุคคลตลอดจนความเชื่อถือของผู้ปกครองที่มีต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาที่บุตรหลานของเขาเหล่านั้นต้องมาศึกษาหาความรู้ที่นี่ ลำดับที่ 4 สุดท้าย ด้านภาวะผู้นำ ด้านนี้ถึงแม้จะอยู่ในระดับมากแต่ก็ยังชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำในฐานะของผู้บริหารสถานศึกษายังคงมีความสำคัญมากอยู่แต่ความสำคัญที่ผู้ตอบแบบสอบถามมองเห็นยังถือว่าเป็นลำดับสุดท้ายเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่สำคัญเท่ากับด้านอื่น ๆ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงเอกสารที่ระบุว่า Derrick Meador(2019)งานของครูใหญ่ของโรงเรียนมีความสมดุลระหว่างการให้รางวัลและความท้าทาย เป็นงานที่ยากและเช่นเดียวกับงานที่มีคนไม่สามารถจัดการได้ มีลักษณะเฉพาะบางประการของอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งบางคนไม่มีนอกเหนือจากข้อกำหนดทางวิชาชีพที่ชัดเจนที่จำเป็นในการเป็นครูใหญ่แล้วยังมีคุณสมบัติหลายประการที่ผู้บริหารที่ดีมีอยู่เพื่อให้พวกเขาทำงานได้สำเร็จ ลักษณะเหล่านี้แสดงให้เห็นในหน้าที่ประจำวันของครูใหญ่

ข้อมูลจากการสำรวจเอกสาร สอดคล้องในแนวทางเดียวกัน เช่น Ali Sabanci et al (2014)ระบุว่า คุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนในอนาคตขึ้นอยู่กับมุมมองของโรงเรียนหลักการ พบว่า ลักษณะที่อ่อนแอของผู้นำโรงเรียนในปัจจุบัน (NVivo 10) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา สำหรับลักษณะผู้นำในอนาคตให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในทักษะเกี่ยวกับการใช้โอกาสทางเทคโนโลยีและรองจากมีอาชีพทักษะการจัดการ ค้นพบจุดอ่อนดังนี้

- 1)ขาดการวางแผนเวลาจัดระบบการตรวจสอบติดตามความสามารถในการจูงใจ
- 2)เพิกเฉยต่อปัญหาทางการเงินและปัญหาการเรียนการสอน
- 3)จุดอ่อนเกี่ยวกับความสามารถในการประสานงานระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและความต้องการด้านสิ่งแวดล้อมและ
- 4)ความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงในกฎระเบียบของรัฐ

- 5)หมดเวลาไปกับเงื่อนไขและข้อกำหนดทางการ
- 6)ความไร้ความสามารถและความอดทนในการมีมนุษยสัมพันธ์
- 7)ทักษะและกลยุทธ์ในการสื่อสารไม่เพียงพอ
- 8)ไม่มีความสามารถในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจการเรียนการสอนของเด็กทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์
- 9)ขาดทักษะในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี
- 10)การฝึกอบรมยังไม่เพียงพอต่อการให้บริการเพื่อจัดการกับปัญหา
- 11)ขาดประสบการณ์ที่สำคัญในการบริหารจัดการ
- 12)ถูกบังคับให้ดำเนินการมีอำนาจน้อยแต่ความรับผิดชอบมาก
- 13)ขาดทักษะในการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับประสบการณ์
- 14)ขาดความเป็นมืออาชีพเช่นการใช้ภาษาที่สองในการติดตามการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา
- 15)ขาดการใช้อำนาจตำแหน่ง
- 16)ความไม่เพียงพอในการพัฒนากลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดและตอบสนองความต้องการของครู
- 17)ขาดความรู้ทางทฤษฎีในการควบคุมดูแลและตรวจสอบพนักงาน
- 18)การต่อต้านของครูไม่เห็นด้วยกับการแต่งตั้งตำแหน่งจากส่วนกลางโดยผู้บังคับบัญชา
- 19)ความยากลำบากในการเอาชนะข้อเรียกร้องจากนักการเมือง
- 20)หลีกเลี่ยงการเสี่ยง

ซึ่งคุณลักษณะที่ชัดเจนของผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน พบว่า 1)ประสบความสำเร็จในการกำหนดกระบวนการสื่อสารสองทาง 2) มีความเพียงพอในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และรักษาความสมบูรณ์ขององค์กร 3)มีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมวิชาชีพอื่น ๆ 4) กระตือรือร้นในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม 5)มีทักษะในการส่งเสริมและจัดระเบียบพนักงานให้ทำงานเป็นทีม 6)กล้าเสี่ยงเมื่อมีโอกาสแห่งความสำเร็จ 7)ดูแลความต้องการครูขวัญและแรงจูงใจ 8)ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในกระบวนการจัดการทั้งหมด 9)ยินดีที่จะสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 10)รับบทบาทให้คำปรึกษาและสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา 11)สามารถจัดการกับความจำเป็นของระบบราชการขององค์กรได้ดี 12)สะท้อนความสามารถพิเศษในการแสดงออกทางปากและพฤติกรรมของฉันทัน 13) แสดงความสำเร็จในการจัดการปัญหาทางการเงิน 14)ปฏิบัติตามนโยบายที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 15)มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม 16)ประสบความสำเร็จตามพัฒนาการทางเทคโนโลยี 17)เก่งในการฝึกสอนพนักงานเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ อีกประเด็นสำคัญบางประการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของโรงเรียน 1) ฉันทามติที่น่าพอใจเกี่ยวกับ "ใครจะเป็น เจ้านาย" ควรได้รับการเลี้ยงดู; เช่นผู้ปกครองและครูของนักเรียนที่เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ 2)ระบบการศึกษาจะเกิดคำถามเกี่ยวกับรูปแบบของครูใหญ่โรงเรียนที่มีแนวโน้มว่าจะถูกยกเลิกหรือเหลือความรับผิดชอบหรืออำนาจน้อยลง 3)การแทรกแซงของรัฐบาลหากไม่มีลักษณะระยะยาวคิดว่าจะมีผลเสียต่อความเป็นผู้นำทางการศึกษาในอนาคต 4)หลักการควรตระหนักถึงความคิดที่ว่าเขาอาจเป็นทั้งสาเหตุของปัญหาและผู้แก้ปัญหา 5)การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล



ต้องการให้อาจารย์ใหญ่มีสิทธิ์เลือกพนักงานที่เข่าจะทำงานด้วย เมื่อพิจารณาจุดอ่อนของผู้สอนในยุคที่มีการควบคุมอัตราการเกิด (Gen X) เกิดช่วงปี 2508-2522 ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับจุดยืนของพวกเขาในฐานะ "ระหว่างรุ่น" ตามที่ Crumpacker and Crumpacker (2007) ชี้ให้เห็น Generation X นั้นมีความสงสัยเกี่ยวกับสถานที่ทำงานและแตกต่างจาก Baby Boomers พวกเขาถูกมองว่าไม่ซื่อสัตย์ต่อที่ทำงานทัศนคติเหล่านี้ยังระบุโดยผู้บริหารโรงเรียน ยิ่งไปกว่านั้นยังถูกมองว่าเห็นแก่ตัวและหลอกลวงโดยผู้บริหารโรงเรียนว่าคนรุ่นนี้มีความเป็นปัจเจกและมุ่งเน้นไปที่อาชีพของตนเองมากกว่าองค์กรที่พวกเขาทำงาน (Sayers, 2007) ภายใต้วัดจุดอ่อนของคนรุ่นนี้ผู้บริหารโรงเรียนระบุว่าครูเหล่านี้ขาดประสบการณ์ตามวัย อย่างไรก็ตามนอกจากนี้พวกเขายังขาดระเบียบวินัยในการทำงานละเลยงานของพวกเขามีความไม่สนใจในเรื่องกฎหมายและขาดความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของ คุณสมบัติที่ระบุเหล่านี้ตรงกับที่ระบุโดยการวิจัยของ Gursoy et al (2008) เช่นคนรุ่นนี้ตั้งคำถามกับทุกกฎพวกเขาไม่ต้องการอยู่ในขอบเขตที่เข้มงวดของรายละเอียดงานและท้าทายกฎของสถานที่ทำงานซึ่งรวมถึงข้อกำหนดของเครื่องแบบความยืดหยุ่นของวันทำงานมาตรฐานและคนงาน - ผู้ดูแลความสัมพันธ์ ไม่เหมือนกับคนรุ่นอื่น ๆ คนที่มาจาก Generation Y มักจะตั้งคำถามกับผู้ที่มีอำนาจ (Chen & Choi, 2008) นอกจากนี้ตามที่ผู้บริหารโรงเรียนในการศึกษาปัจจุบันพบว่าครูในกลุ่มนี้มีความอดทนเปราะบางเปราะบางต่อรุ่นและเห็นแก่ตัว

โดยสรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องประกอบไปด้วย ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และจะต้องวางแผนเวลาจัดระบบการตรวจสอบติดตาม การประสานงาน การตรวจสอบกฎระเบียบของรัฐ เพิ่มทักษะและกลยุทธ์ในการสื่อสารการวิเคราะห์และทำความเข้าใจการเรียนการสอนของเด็ก ใช้เทคโนโลยี เป็นมืออาชีพการใช้ภาษาที่สองหลีกเลี่ยงจากนักการเมือง และความเสี่ยง

### การอภิปรายผล

**คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
เครือข่ายเมือง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 4 ด้าน พบว่า ความประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์สูงสุด คือ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร รองลงมา ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม สุดท้าย ด้านภาวะผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kosol Woraput (2010) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยการดำเนินการที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า การสนับสนุนของครอบครัวและการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เหมาะสม ถูกต้อง และมีบรรยากาศเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Magnuson (1971 ,หน้า78-91) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1)คุณลักษณะด้านวิชาชีพ คือมีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจาก

บุคคลอื่น ๆ และรู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่ 2)คุณลักษณะส่วนตัว คือ มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวางเป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลายและ มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่นทั้งนี้อาจเป็นเพราะด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารเป็นคุณลักษณะด้านวิชาชีพอย่างหนึ่ง แต่ขัดแย้งในประเด็นที่ศึกษากับของ Sittichai Plaideng and Suthep Limarun (2014) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่ระบุว่า ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือด้านสติปัญญา ด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้านลักษณะทางกาย ด้านลักษณะทางสังคม และด้านภูมิหลังทางสังคมอยู่ในอันดับต่ำสุด อาจเป็นเพราะประเด็นในการศึกษามีความแตกต่างกันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วนกรณีนี้เป็นมุมมองของตามทัศนะ ครูผู้สอนจึงทำให้ผลการศึกษาที่ความแตกต่างกัน

### สรุป/ข้อเสนอแนะ

การปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชัยนาท เขต 1 พบว่าความประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยความพึงประสงค์สูงสุด คือ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร รองลงมา ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม สุดท้าย ด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่าคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1)คุณลักษณะด้านวิชาชีพ คือมีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี 2)คุณลักษณะส่วนตัวคือ มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง

### ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของบุคคลอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และนักเรียน
2. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะครูผู้สอน
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และนักเรียน

### องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในส่วนนี้ประเด็นต้นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะต้องได้นั้นก็คือทักษะความเชี่ยวชาญประสบการณ์ที่ผู้บริหารสั่งสมมาตลอดระยะเวลาในการทำงานจะส่งผลต่อผลสำเร็จให้กับองค์กรและตัวนักเรียนที่ ควบคู่กันไปด้วย ความสำคัญด้านมนุษยสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียนตลอดจนผู้ปกครอง จะต้องมีความรู้และจริยธรรมเพราะถือว่าเป็นตัวหลักในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยต่อการทำงาน สุดท้าย ด้านภาวะผู้นำ ด้านนี้ถึงแม้จะอยู่ในระดับมากแต่ก็ยังชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำในฐานะของผู้บริหารสถานศึกษายังคงมีความสำคัญมากอยู่แต่ความสำคัญที่ผู้ตอบแบบสอบถามมองเห็นยังถือว่าเป็นลำดับสุดท้ายเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่สำคัญเท่ากับด้านอื่น ๆ สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาจังหวัดชัยนาท และหน่วยงานที่มีลักษณะบริบทใกล้เคียงสามารถนำข้อมูลในการวางแผนพัฒนาประยุกต์ใช้ประโยชน์ให้เกิดประโยชน์ในด้านคุณลักษณะของผู้นำที่จะเกิดประโยชน์กับหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

### เอกสารอ้างอิง

- โกศล วรพุด(2553)ปัจจัยการดำเนินการที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตฉะเชิงเทรา เขต 2, ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนาครินทร์
- ปรารภ หลงสมบุญ, (2552)คุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2,ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
- มานิต บุญประเสริฐและคณะ, (2546).รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่,กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา
- มารยาท แซ่อึ้ง, (2552)การศึกษการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525).รายงานความเสมอภาคของการลงทุนทางการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลทั่วราชอาณาจักร,สงขลา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สิทธิชัย พลายแดง สุเทพ ลิ้มอรุณ(2557)คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10,วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2557} หน้า 917-929
- สุภาณี วัคศิ์พรหม, (2540)ข้อคิด 20 ประการสู่การเป็นผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ สวนหนังสือ
- Ali Sabanci ,Antalya, Turkey and Gamze Kasalak, Characteristics of a School Leader According to the Views of School Principals: A Qualitative Study,International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 13; December 2014,175-185
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes:

- Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36, 349-369
- Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 595-615.
- Derrick Meador(2019) Characteristics of a Highly Effective School Principal, form <https://www.thoughtco.com/characteristics-of-a-highly-effective-principal-3194554>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458
- Jerome A. Katz (1995) Managing Practitioners in the Entrepreneurship Class, *Journal of Simulation & Gaming Form* <https://doi.org/10.1177/1046878195263007>
- Sayers, R. (2007). The right staff from X to Y. *Library Management*, 28, 474-487
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New. York: Free Press.

### Reference translated in Thai

- Crazy and Morgan(1970)Determining Sample size for Research Activities, *Educational And Psychological Measurement* 1970, 30, 607-610.
- Kosol Woraput (2010) Operational Factors Affecting Executive Leadership Characteristics Educational Institutions under Chachoengsao District Office 2, Master of Education, Educational Administration, Rajabhat Rajanagarindra University
- Manit Boonprasert et al., (2003). *New Way of Higher Education Institution Management Style*, Bangkok: Office of Educational Policy and Planning.
- Marayat Sae Ung, (2009) A Study of Quality Cultural Management of Secondary Education Institutions. Under the Office of the Basic Education Commission Bangkok and surrounding areas Thesis Teacher Master's degree in educational administration Chulalongkorn University
- National Education Act 1999
- Phra Chatchai Athipañño et al, (2020) Desirable Characteristics Performance of Phravinyathikarn in Bangkok
- Prarop Longsomboon, (2009) Characteristics of administrators that affect community participation in educational institutions. Nakhon Pathom Educational Service Area

Office 2, Department of Educational Administration Graduate school Silpakorn  
University

Sermak Wisalaporn (1982). Report of Equality of Educational Investment of Municipal  
Schools Throughout the Kingdom, Songkhla Srinakharinwirot University.

Sittichai Plaidang and Suthep Limarun (2014) Characteristics of School Administrators  
Affecting Community Participation in Educational Institutions Under the Secondary  
Education Area Office, Area 10, Veridian E-Journal Academic Journal Year 7 Issue 3  
September-December 2014} pages 917-929.

Supanee Wakkaniprom, (1997) 20 insights into leadership, 2nd edition, Bangkok Book Garden