

## การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### An Analysis of doctoral dissertation on educational administration programs

โสภิต สุวรรณเวลา<sup>1\*</sup> และสุจิตรา จรจิต<sup>2</sup>  
Sopit Suwanvela<sup>1\*</sup> and Sujitra Jorajit<sup>2</sup>

<sup>1</sup>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง จ. ตรัง นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

<sup>1</sup> Lecturers of Boromarajonani College of Nursing, Trang.

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์.ดร., ผู้อำนวยการโครงการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

<sup>2</sup> Assoc. Dr., Head of Graduate School, Hatyai University.

\* Corresponding author, E-mail: ssuwanvela@gmail.com

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลพื้นฐานและสังเคราะห์งานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ประชากรคืองานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตของนักศึกษา สาขาบริหารการศึกษาและสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจำนวน 16 ชื่อเรื่อง ตีพิมพ์เผยแพร่ ระหว่างปี พ.ศ. 2549 – 2552 ใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจงเฉพาะส่วนที่สืบค้นได้ จากฐานข้อมูล ThaiLIS เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบบันทึกข้อมูล สถิติที่ใช้คือความถี่ ร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ( Content analysis) ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของข้อมูลพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกำหนดสมมติฐานแบบไม่มีทิศทาง การสุ่มตัวอย่างที่เลือกใช้มากที่สุดคือการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษา มีการบริหารตน บริหารคนและบริหารงาน ที่ครอบคลุมงานบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป โดยใช้หลักธรรมาภิบาลมาบริหารร่วมด้วย องค์ประกอบสำคัญทางการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านระบบสังคม องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร องค์ประกอบด้านหน้าที่การบริหารขั้นพื้นฐานและองค์ประกอบด้านบทบาทการบริหาร และพบว่าตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร 2) คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำทางศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรมและความสัมพันธ์กับชุมชน 3) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 4) คุณลักษณะด้านความรู้ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม 6) คุณลักษณะด้านทัศนคติ และ 7) คุณลักษณะทางกาย สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

ของการบริหารสถานศึกษาคือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร 2) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนภายใต้การมีส่วนร่วม 3) การเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา 4) การจัดการความรู้ โดยการใช้ฐานข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 6) การจัดการกระบวนการบริหารวิชาการ การบริหารหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ เน้นการวางแผนและเน้นผลตอบแทนตามผลงาน ซึ่งกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาจากการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ 2) กลยุทธ์การพัฒนาครู 3) กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการ 4) กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการทั่วไป และ 5) กลยุทธ์การพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่ายโรงเรียน ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน และพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา มีการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และเน้นด้านคุณธรรมศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ มีการใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารและเปลี่ยนกรอบแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing) มีการกำหนดนโยบายและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน

**คำสำคัญ:** การบริหารสถานศึกษา องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา  
พฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้บริหารมืออาชีพ

## Abstract

The doctoral dissertation is considered as the pinnacle of a doctoral program. The objective of this research was to study basic information in doctoral dissertations on educational management and synthesize a synopsis of the characteristics of effective educational management. Sixteen doctoral dissertations on educational management and education-related programs published on the ThaiLis database during 2549 – 2552 (B.C) were purposively sampled into the study. The research instrument was a data form developed by the researcher. Descriptive statistics and content analysis were used to analyze the quantitative and the qualitative data, respectively.

The results: Basic information: Most of the doctoral dissertations were based on quantitative research, testing non-directional hypotheses and their samples were the administrators within the basic education system of Thailand. Multistage random sampling was primary sampling technique used. The internal consistency of the research tools in the dissertation studies was estimated by Cronbach's Alpha Coefficient. Major

findings: The new knowledge derived is presented within the following categories: management formats, educational management factors, core competencies of effective administrators, factors affecting the success of educational management, educational management strategies, strategic management, and leadership behavior. The three important management formats revealed were management focused on administrator self-management; human resource and work-related management, covering academic, financial, and human resources; and general management based on the six aspects of the principles of good governance. The seven core competencies of effective administrators that were uncovered are related to 1) administrative skills, 2) leadership abilities in relation to religion, culture, ethics, and community relations, 3) personal characteristics, 4) knowledge, 5) morals, 6) attitude, and 7) physical characteristics. Six factors that were found to be related to strategic management were 1) the school's strategic plan, 2) the school's strategy assessment, 3) the school's definition of their direction, 4) the school's strategy definition, 5) the school's strategy implementation and 6) the school's strategy evaluation. With regard to professional leadership behavior, school administrators must present an image of being an idealized influence, being an inspiration for motivation, giving individualized consideration, providing intellectual stimulation, having consideration for public interests, making decisions based on ethics and morals, using the strategic plan as a management and reframing tool, of defining policy, translating vision into practice, and vision development based on participation.

**Keywords:** educational management, composition of education, strategy of education, behavior leadership, professional management.

## บทนำ

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้และเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งมีผลให้การบริหารจัดการศึกษาไทยต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันและความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้นในกระบวนการบริหารจัดการจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสนใจใฝ่รู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการขององค์กรอยู่รอด บังเกิดผลดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ เช่นจิโอแวนนีและคณะ (Sergiovanni, et.al อ้างใน สุภาวดี นพจุจินดา: 2553) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะและกระบวนการ การบริหารในการปฏิบัติงานทั้งเรื่องวางแผน การจัดการองค์การ การชี้แนะและการควบคุม นอกจากนี้มีนักวิชาการกล่าวว่าบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร



สถานศึกษาประกอบด้วย บทบาทผู้กำหนดทิศทาง ผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ การเป็นนักวางแผน การเป็นนักจัดองค์การ การเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้ประสานงาน การเป็นผู้สื่อสาร เป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง เป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้จัดระบบงาน เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน เป็นผู้บริหารบุคคล เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมินผล เป็นประธานในพิธี และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ควรเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีความสามารถใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีคุณภาพ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวไว้ว่าควรมีลักษณะพื้นฐานธรรมชาติ ได้แก่ มีลักษณะนิสัยในการมีส่วนร่วม เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ สำเร็จการศึกษาทางด้านการบริหารจัดการ/จัดการศึกษา มีจิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีพื้นฐานด้านการวิจัย และมีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณทางวิชาชีพ มีความอดทนอดกลั้นและรับทั้งผิดและชอบ เสียสละ ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นอย่างดี สามารถเลือกการใช้โซเชียลมีเดีย (Social media) ในการบริหารอย่างเหมาะสม มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยต้องสามารถวางแผนบุคลากรสรรหา คัดเลือก กำหนดประมาณ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้ทราบแนวคิด ทิศนคติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

นอกจากนั้นในภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2543) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาควรมีคุณลักษณะสำคัญคือ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน ให้ความไว้วางใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน เป็นนักสื่อสารและเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และมีพฤติกรรมเชิงรุกในการริเริ่มการใช้ความพยายามเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง สร้างภาวะท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม ลักษณะพฤติกรรมเชิงรุกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจำเป็นต้องควบคู่กับคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่กล้าเสี่ยง (Risk taker) องค์การที่มีผู้นำที่กล้าเสี่ยงจะส่งผลให้องค์การได้พัฒนาและมีผลงานที่ดีขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาต้องกระตุ้นให้ผู้อื่นมองเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำพร้อมที่จะรับความเสี่ยงและกระตุ้นให้กำลังใจผู้อื่นให้เข้ามาเริ่มการเปลี่ยนแปลง มีความรอบคอบและมีความคิดไปข้างหน้า ยิ่งกว่านั้นยังเป็นผู้กระตุ้นผู้อื่นให้ทำการริเริ่มสิ่งใหม่ และยังช่วยสร้างสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลพื้นฐานและสังเคราะห์งานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

## ข้อตกลงเบื้องต้น

งานวิจัยที่นำมาวิเคราะห์มีจำนวน 16 เรื่อง เป็นงานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตของนักศึกษา ที่มีการพิมพ์เผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2549 - 2552 ซึ่งผ่านกระบวนการควบคุมมาตรฐานและคุณภาพ โดยคณาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญของแต่ละมหาวิทยาลัย จึงถือว่าเป็นงานวิจัยที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานมากที่สุด ดังนั้นไม่ต้องหาการประเมินคุณภาพงานวิจัยทั้งหมดอีก

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ศึกษาคือ งานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตของนักศึกษา สาขาบริหารการศึกษาและสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยศิลปากรและมหาวิทยาลัยสยาม จำนวน 16 ชื่อเรื่อง ที่มีการพิมพ์เผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2549 - 2552 เข้าสืบค้นโดยใช้ฐานข้อมูล ThaiLIS ระหว่างวันที่ 1 - 30 มกราคม พ.ศ. 2556 การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนที่ 2 คัดเลือกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับและศึกษาอย่างละเอียด ขั้นตอนที่ 3 ทำการวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ข้อมูล และขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการสังเคราะห์อภิปรายผลและเสนอแนะ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบบันทึกข้อมูลที่ดัดแปลงมาจากแบบบันทึกข้อมูลในการสังเคราะห์งานวิจัยของจิราภรณ์ เรืองยิ่ง สุจิตรา จรจิตรและกานดา จันทร์แยม (2554)

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ได้มีการเสนอผลการวิเคราะห์เป็นความเรียงที่ประกอบด้วยข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลักษณะข้อมูลพื้นฐานของงานวิจัยจากจำนวน 16 เรื่อง พบว่า เป็นดุษฎีนิพนธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ร้อยละ 37.50 รองลงมาเป็นดุษฎีนิพนธ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ร้อยละ 31.25 พื้นที่ศึกษาเป็นสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ 56.25 ระดับมัธยมศึกษา ร้อยละ 31.25 ดุษฎีนิพนธ์พิมพ์เผยแพร่ในปี พ.ศ. 2550 ร้อยละ 37.50 เกือบทั้งหมดเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ร้อยละ 93.50 ส่วนใหญ่กำหนดสมมติฐานแบบไม่มีทิศทาง ร้อยละ 87.50 กำหนดขนาดตัวอย่างใช้วิธี 20 หน่วยต่อตัวแปรทำนาย 1 ตัว วิธีการสุ่มตัวอย่างที่เลือกใช้มากที่สุดคือ การสุ่มแบบหลายขั้นตอน สำหรับวิธีการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ส่วนใหญ่ใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ร้อยละ 93.75



2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษา จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ามี 3 ด้าน คือ การบริหารตน การบริหารคนและการบริหารงาน องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารตน ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงานเพื่อสร้างทักษะการบริหาร การเรียนรู้จากคนอื่นเพื่อสร้างบุคลิกภาพและการเรียนรู้จากการทำงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ การบริหารคน เป็นการใช้อย่างเหมาะสมและเต็มศักยภาพ องค์ประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารคน ได้แก่ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยใช้หลักธรรม การเสริมสร้างทีมงานด้วยหลักการ ความไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน สำหรับการพัฒนางาน คือมีการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม การร่วมคิด ร่วมทำ และการบริหารนั้นครอบคลุม 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป ที่มีการนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร

3. องค์ประกอบสำคัญทางการบริหารสถานศึกษาซึ่งจากการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านระบบ ด้านทักษะการบริหาร ด้านหน้าที่การบริหารขั้นพื้นฐาน และองค์ประกอบด้านบทบาทการบริหาร นอกจากนี้พบว่าองค์ประกอบด้านการบริหารสถานศึกษาในทศวรรษหน้า จะต้องประกอบด้วย ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารวิชาการ ด้านกระบวนการบริหารงานบุคคล ด้านกระบวนการบริหารงานงบประมาณ ด้านกระบวนการบริหารงานกำกับ ติดตาม และด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการองค์กร

4. ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร ด้านความสามารถในฐานะผู้นำทางศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรมและความสัมพันธ์กับชุมชน คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความรู้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านทัศนคติ และคุณลักษณะทางกาย

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยผู้บริหาร ปัจจัยครู ปัจจัยนักเรียนและปัจจัยผู้ปกครอง ซึ่งปัจจัยผู้บริหาร ประกอบด้วย ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และบรรยากาศในการบริหาร ปัจจัยครู คือ ความเป็นครูมืออาชีพ พฤติกรรมการสอน การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยนักเรียน ประกอบด้วย พฤติกรรมทางสังคม พฤติกรรมการเรียนและเจตคติต่อการเรียน และปัจจัยผู้ปกครอง คือ เจตคติต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนและพฤติกรรมการส่งเสริมการเรียน

6. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ 2) กลยุทธ์การพัฒนาครู 3) กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการ 4) กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการทั่วไป และ 5) กลยุทธ์การพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่ายโรงเรียน และทั้ง 5 กลยุทธ์มีความเหมาะสมทุกกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่จะนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

7. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจะแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา มีการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และ



เน้นด้านคุณธรรมศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ มีการใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารและมีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ

### การอภิปรายผล

จากการสังเคราะห์และวิเคราะห์งานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา พบว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษามี 3 ด้าน คือ การบริหารตน การบริหารคนและการบริหารงาน สำหรับการบริหารตน คือ การเป็นต้นแบบที่ดี องค์กรประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงานเพื่อสร้างทักษะการบริหาร การเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อสร้างความรับผิดชอบ การเรียนรู้จากคนอื่นเพื่อสร้างบุคลิกภาพและการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ การบริหารคน เป็นการใช้องค์ประกอบที่เหมาะสมและเต็มศักยภาพ องค์กรประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารด้านนี้ ได้แก่ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา คือ พรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 การเสริมสร้างทีมงานด้วยหลักการ ความไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน ตกลงร่วมกันและจัดการเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง ด้วยการเข้าถึงเข้าใจ ป้องกัน แก้ไขและพัฒนา สำหรับการบริหารงาน องค์กรประกอบที่เป็นกิจกรรมการบริหารด้านนี้ ได้แก่ การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจและร่วมแก้ไขผ่านคณะกรรมการชุดต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการตัดสินใจ (สุรัตน์ ศรีดาเดช, 2549) ซึ่งรูปแบบการบริหารสถานศึกษาจะประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณด้านการบริหารบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป (บรรจง เจริญสุข, 2552) องค์กรประกอบสำคัญทางการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย องค์กรประกอบด้านระบบสังคม องค์กรประกอบด้านทักษะการบริหาร องค์กรประกอบด้านหน้าที่การบริหารขั้นพื้นฐาน และองค์กรประกอบด้านบทบาทการบริหาร สอดคล้องกับการศึกษาของ พรพรรณ อินทรประเสริฐ ( 2550) ที่พบว่าองค์กรประกอบด้านการบริหารสถานศึกษาในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารวิชาการ 2) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานบุคคล 3) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานงบประมาณ 4) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานกำกับ ติดตาม และ5)ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการองค์กร

3. ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ผู้บริหารมีระบบและกลไกการจัดสรรงบประมาณที่ดี สำหรับตัวชี้วัดการบริหารบุคคลที่ดี ประกอบด้วย ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานตามความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม สร้างความตระหนักในการเชื่อมโยงนวัตกรรมสู่ระบบการบริหารจัดการที่ดี (สายสมร ศักดิ์คาคดวง, 2551) สอดคล้องกับการศึกษาของ ไกษิษฐ์ เปลรินทร์ (2552) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 5 อย่าง ประกอบด้วย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรการสอน ด้านการพัฒนานักเรียน ด้านการพัฒนาครู และด้านการสร้างบรรยากาศและ



วัฒนธรรมการเรียนรู้ คล้ายคลึงกับการศึกษาของสมถวิล ชูทรัพย์ (2550) ที่ศึกษาพบว่าตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านทักษะในการบริหาร คุณลักษณะด้านความสามารถในฐานะผู้นำทางศาสนา วัฒนธรรม จริยธรรมและความสัมพันธ์กับชุมชน คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความรู้ คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะด้านทัศนคติ และคุณลักษณะทางกาย

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยผู้บริหาร ปัจจัยครู ปัจจัยนักเรียนและปัจจัยผู้ปกครอง สำหรับปัจจัยผู้บริหาร ได้แก่ ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และบรรยากาศในการบริหาร ปัจจัยตัวครู ได้แก่ ความเป็นครูมืออาชีพ พฤติกรรมการสอนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเอกชน ปัจจัยนักเรียน ได้แก่ พฤติกรรมทางสังคม พฤติกรรมการเรียนและเจตคติต่อการเรียน (ปณิต เทพภิบาล, 2552) นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ยังประกอบด้วย การสนับสนุนส่งเสริม ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การประกันคุณภาพ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พฤติกรรมการสอนและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน (มนทิพย์ ทรงกิตพิศาล, 2552) สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการบริหารสถานศึกษา

5. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ กลยุทธ์การพัฒนาครู กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการ กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการทั่วไป และกลยุทธ์พัฒนาความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย ซึ่งทั้ง 5 กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมทุกกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่ครอบคลุม 4 มาตรฐาน คือ ด้านอรรถประโยชน์ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง (มณฑริกา วิฑูรชาติ, 2551) ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน (ชัตติยา ด้วงสารานู, 2552)

6. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จะพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจะแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา มีการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และเน้นด้านคุณธรรมศีลธรรมมาประกอบการตัดสินใจ มีการใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารและเปลี่ยนกรอบการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ และแนวทางการพัฒนาสู่ผู้บริหารมืออาชีพ คือการกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การมุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์และให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย





จากการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคปัจจุบันควรมีลักษณะของผู้นำการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีภาวะผู้นำทางการศึกษารวมทั้งมีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา มีมาตรฐานการปฏิบัติงานในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่มีศักยภาพสมบูรณ์เหมาะสมในการเป็นผู้นำสถานศึกษาแห่งยุคการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยคุณลักษณะของการเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ ผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีความสามารถในการสื่อสารใช้แรงจูงใจในการบริหารเป็นผู้มีที่กล้าเสี่ยงเพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเป็นผู้ที่รู้ทันการเปลี่ยนแปลงและต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและที่สำคัญผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหารโดยเน้นผลงานเป็นหลักเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- จิราภรณ์ เรืองยิ่ง สุจิตรา จรจิตรและกานดา จันทร์แยม. (2544). *แบบบันทึกข้อมูล*. เอกสารอัดสำเนา. จุฬา เทียนไทย. (2547). *การจัดการมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ท็อปจำกัด.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- รุ่ง แก้วแดง. (2544). *ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ* ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหารหลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์.(2550).*การวางแผนกลยุทธ์ :ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัทอินโนกราฟิกส์ จำกัด.
- สุพล วังสินธ์, *การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา วารสารวิชาการ 5* (มิถุนายน 2543):29-30.
- สุนันทา เลานันทน์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง* (พ.ศ. 2552 - 2559). กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟิก จำกัด.
- โสภณา สุดสมบูรณ์. (2550). *การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาในประเทศไทย* (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพ). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2543). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* ฉบับปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอดีดูเคชั่น.



สุภาวดี นพรุจินดา. (2553). *องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชฎญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>

#### รายชื่อดุขฎีนิพนธ์ที่นำมาสังเคราะห์

โกศิษฎุ เปลริินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชฎญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>

ชัตติยา ต้วงสาราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชฎญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>

บรรจง เจริญสุข. (2552). *การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชฎญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>

ปณต เทพภิบาล. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชฎญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>

มนทิพย์ ทรงกิติพิศาล. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชฎญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ).

มณฑริกา วิฑูรชาติ. (2552). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในเขตกรุงเทพมหานคร* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชฎญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>

วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชฎญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>

นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชฎญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>



- พรพรรณ อินทรประเสริฐ. (2550). *องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- พรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2551). *ตัวบ่งชี้การบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักเรียน* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ)
- ศิริพร ตันตียมาศ. (2550). *รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล* สังกัดกรุงเทพมหานคร (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- สายสมร ศักดิ์คาคดวง. (2551). *การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- สมถวิล ชูทรัพย์. (2550). *การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- สุมมนา พุ่มประพาฬ. (2552). *รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- สุรัตน์ ศรีดาเดช. (2549). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- อภิญา แก้วชื่น. (2550). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- อนุสรณ์ ยกให้. (2549). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ดุขฎีนิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก). สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>