

## บทความวิจัย (Research Article)

# การศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 THE STUDY AND GUIDELINE TO DEVELOP SCHOOL ADMINISTRATORS' CHARACTERISTICS UNDER THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 39

Received: July 13, 2019

Revised: January 16, 2020

Accepted: January 20, 2020

เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน<sup>1\*</sup> และสธิพร ชาวนชัย<sup>2</sup>

Chalermkiat Sumngoen<sup>1\*</sup> and Sathiraporn Chaowachai<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

<sup>1,2</sup>Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok 65000, Thailand

\*Corresponding Author, E-mail: Aeksports909@hotmail.com

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จังหวัดพิษณุโลก 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอน้ำหนาว อำเภอวัดโบสถ์ อำเภอบางระกำ อำเภอชาติตระการ และอำเภอบางกระทุ่ม จำนวน 302 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผลการศึกษา พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีดังนี้

1. ด้านการมีภาวะผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างความศรัทธาและความเชื่อถือในการปฏิบัติงาน เข้าใจองค์กร และกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ด้านการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม กำหนดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการรักษาวินัย ซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่
3. ด้านการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม กำหนดจัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพ และทักษะการสื่อสาร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับเพื่อนร่วมงานในด้านต่างๆ เช่น การแต่งกาย การสื่อสาร ความเชื่อมั่นในตนเอง และการริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในทางที่ดีได้อย่างถูกต้อง ปฏิบัติตนเป็นผู้ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอใช้วาจาที่ไพเราะกับเพื่อนร่วมงาน
5. ด้านความสามารถการบริหารสถานศึกษา กำหนดจัดทำข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้และกำหนดนโยบายแนวทางในการบริหารงานได้อย่างชัดเจนสามารถถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเข้าใจ
6. ด้านวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนอย่างมีส่วนร่วมกับบุคลากร กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างชัดเจน
7. ด้านการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้กำหนดแนวทางวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าหมาย
8. ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา กำหนดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในสถานศึกษา

**คำสำคัญ:** การพัฒนาคุณลักษณะ คุณลักษณะ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

## Abstract

The purposes of this research were to study school administrators' characteristics and guidelines for developing school administrators' characteristics under Secondary Educational Service Area Office 39. The sample of this research consisted of 302 teachers under Secondary Educational Service Area Office 39 in 5 districts including Wang Thong, Wat Bot, Bang Rakam, Chat Trakan, and Bang Krathum. Specify the sample size by using Krejcie and Morgan's table acquired by the stratified random sampling method. The research instruments were 5 rating scale questionnaires about school administrators' characteristics and interview the guidelines for developing school administrators' characteristics. The result of this research found that teachers' opinions about school administrators' characteristics and guidelines for developing the school administrators' characteristics under Secondary Educational Service Area Office 39 overall were at a high level and considered by each aspect found that teachers' opinions were at a high level all aspects. The result of guidelines to develop school administrators' characteristics under Secondary Educational Service Area Office 39 were as follow:

1. Leadership – School administrators must be good role models in order to build trust for the team and carry out the school's goal together to work effectively.

2. Ethic and Morality – School administrators set the training to encourage teachers to improve their moral intuitions. And be a good role model who has a sense of morality: discipline, integrity, and justice.

3. Personality – School administrators develop training about improving personality and communication skills. Demonstrate their colleagues to act properly e.g., personality, communication skill, confidence, and creative thinking.

4. Human Relations – School administrators must be excellent in adjusting and giving advice. They communicate politely and use kind words with cheerful traits.

5. Administrative Skills – School administrators are responsible for providing administrative support in planning, managing schools' data and information while considering transparency and accountability. They always make sure that the teachers are doing the right job in order to keep everything running as smoothly as possible. And they can relay the idea of working to the teacher clearly.

6. Vision – School administration must have to work together with the teachers. And think about the goal and direction of the school with a clear vision.

7. Effective Teamwork – School administrators clarify schools' objectives with the teachers in order to set the school's goal. They encourage the teachers to work collaboratively to achieve the goal.

8. Innovation and Technology – School administrators provide ICT Skills development for the teachers before adopting ICT into schools. And be creative and innovative. They must be good examples for teachers on ICT issues and remain up-to-date on useful programs and devices to support teachers' work.

**Keywords:** Characteristics Development, Characteristics, School Administrators

## บทนำ

ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระหลัก และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นภาระสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองคิดหากลยุทธ์ศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กร ที่มุ่งผลลัพธ์ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามาปรับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้าง

เครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่เติมเต็มเป็นที่ยอมรับ และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข (Amdonkloy, 2013, p. 6)

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน (Ministry of Education, 2010, p. 3) ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในสถานศึกษา ที่จะสามารถบันดาลให้การปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนเกิดขึ้นได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนในกระบวนการเพราะผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำ ที่จะชี้นำสั่งการ และวางกรอบทิศทางการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน ที่เป็นไปตามกฎหมายและแนวนโยบายของรัฐ ครูยุคใหม่ที่กำลังทำการปฏิรูปการเรียนรู้ย่อมปรารถนาผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ ที่มีแนวการบริหารตอบสนองต่อการปฏิรูปการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ผู้บริหารยุคใหม่จะมีบทบาทอย่างสำคัญในการบริหารโรงเรียนตามแนวการบริหารแบบใหม่ มีปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เช่น มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา ใฝ่รู้ และติดตามข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศ และในโลกอยู่เสมอ มีแนวทางการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ หรือการบริหารจัดการแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Suthammo, 2018, p. 89)

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยความสำเร็จของการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (Lawalee, 2017, p. 207) ซึ่งสอดคล้องกับที่ Promsri (2006, pp. 62-75) กล่าวว่า ในการบริหารงานให้สำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประพฤติดี สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เห็นความสำคัญในการทำงานร่วมกันทุกฝ่าย สร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรของตนเอง โดยผู้บริหารต้องเป็นทั้งผู้จัดการและผู้นำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยต้องบริหารทั้งคนและงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารเรียนรู้และมีสิ่งเหล่านี้แล้วจะก่อให้เกิดการทำงานที่สร้างประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรอันที่จะนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องระลึกไว้เสมอ คือ การใช้ความอดทนในการแก้ปัญหา และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารงานคุณลักษณะที่ดี ความเหมาะสม ความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงาน รวมทั้งมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนางานแล้วการบริหารงานจะได้รับความร่วมมือจากคณะครูและบุคลากรต่างๆ ทุกคน ทำให้การบริหารงานในสถานศึกษาด้านต่างๆ ประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย แต่ถ้าผู้บริหารขาดคุณลักษณะที่เหมาะสมแล้ว อาจทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานประสบความล้มเหลวได้ (Chuthanya, 2013, pp. 2-3) นอกจากนี้ Chaysakhon (2014, p. 87) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน ควรจะต้องคำนึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ลักษณะของตนเอง 2) สภาพของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอก 3) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจากผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ และ 4) อุปสรรคและแนวคิดทฤษฎีการบริหาร ตัวแบบผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ และประสบการณ์ของตัวเองมาหลอมรวมหรือสร้างเป็นแนวทาง

การบริหารโรงเรียนของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับปรุงคุณลักษณะของตัวเอง เช่น เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านวิชาการ และด้านอื่นๆ เพื่อบูรณาการกับเงื่อนไข สภาพงาน แนวคิดทฤษฎี และหลักการบริหารนำสู่การปฏิบัติอย่างมีส่วนร่วมให้ประสบความสำเร็จได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 39 โรงเรียน และในจังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวน 19 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 58 โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีแนวคิดและหลักการบริหารงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 และสถานศึกษาในสังกัด เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการการศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดและหลักการบริหารงาน ดังนี้ 1) บริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 2) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน 3) บริหารการศึกษาในรูปแบบเครือข่าย 4) กระจายอำนาจในการบริหารจัดการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม 5) ระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา (The Secondary Educational Services Area Office 39, 2018, p. 4) ในการบริหารจัดการในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญยิ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา และยังต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ควรแก่การยอมรับ ผู้บริหารโรงเรียนภายใต้กระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ในยุคปัจจุบัน จึงต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาจึงต้องมีศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารจัดการนับว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Khamnon, 2016, p. 3) ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมสามารถนำครูทำงานให้เกิดผลดีกับเด็ก ต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบและมีหลักเกณฑ์ที่ดีเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารและผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีคุณลักษณะตามความต้องการของผู้ปฏิบัติการด้านการสอนในโรงเรียนนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการศึกษาคูณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคูณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

1. การศึกษาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยใช้แบบสอบถามคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีภาวะผู้นำ 2) ด้านการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม 3) ด้านการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) ด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา 6) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 7) ด้านการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และ 8) ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 302 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการเปิดตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) (Srisa-ard, 2013, p. 43) โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การศึกษาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 302 ฉบับ ตรวจสอบความสมบูรณ์คิดเป็นร้อยละ 100

### ขั้นตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

1. การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured or Guided Interviews) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 5 คน

3. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดกระทำข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 สามารถนำเสนอได้ดังตาราง

| คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา                         | $\bar{X}$ | S.D  | รายด้าน        | อันดับ |
|----------------------------------------------------------|-----------|------|----------------|--------|
| 1. ด้านการมีภาวะผู้นำ                                    | 4.23      | 0.77 | อยู่ในระดับมาก | 7      |
| 2. ด้านการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม                       | 4.31      | 0.76 | อยู่ในระดับมาก | 4      |
| 3. ด้านการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม                          | 4.38      | 0.66 | อยู่ในระดับมาก | 2      |
| 4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี                                | 4.40      | 0.70 | อยู่ในระดับมาก | 1      |
| 5. ด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา                    | 4.22      | 0.79 | อยู่ในระดับมาก | 8      |
| 6. ด้านการมีวิสัยทัศน์                                   | 4.29      | 0.75 | อยู่ในระดับมาก | 5      |
| 7. ด้านการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ                    | 4.24      | 0.79 | อยู่ในระดับมาก | 6      |
| 8. ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา | 4.32      | 0.78 | อยู่ในระดับมาก | 3      |

2. ผลแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39

| แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา | ผลแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ด้านการมีภาวะผู้นำ                            | 1. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างความศรัทธาและความเชื่อถือในการปฏิบัติงาน เข้าใจองค์กร<br>2. กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน                                                                            |
| 2. ด้านการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม               | 1. กำหนดการอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ<br>2. ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างในการรักษาวินัย ซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่                                                                                             |
| 3. ด้านการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม                  | 1. กำหนดจัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพ และทักษะการสื่อสาร<br>2. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับเพื่อนร่วมงานในด้านต่างๆ เช่น ด้านการแต่งกายท่าทางการสื่อสารการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ความรอบรู้ ริเริ่มสร้างสรรค์ ได้อย่างเหมาะสม |
| 4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี                        | 1. ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน โดย เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ในทางที่ดีได้อย่างถูกต้อง<br>2. ปฏิบัติตนเป็นผู้ ยิ้มแย้ม แจ่มใสอยู่เสมอใช้วาจาที่ไพเราะกับเพื่อนร่วมงาน                                                                                    |
| 5. ด้านความสามารถการบริหารสถานศึกษา              | 1. จัดทำข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โปร่งใสตรวจสอบได้<br>2. กำหนดนโยบายแนวทางในการบริหารงานได้อย่างชัดเจนและถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานได้เข้าใจอย่าง                                                                                                   |

| แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของ<br>ผู้อำนวยการสถานศึกษา         | ผลแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. ด้านวิสัยทัศน์                                            | 1. ปฏิบัติตนอย่างมีส่วนร่วมกับบุคลากร รายการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน<br>2. กำหนดทิศทางและเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างชัดเจน เป็นไปได้จริง                         |
| 7. ด้านการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ                        | 1. เป็นผู้กำหนดแนวทางวัตถุประสงค์ ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนสามารถ<br>2. ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าหมาย                                                          |
| 8. ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์<br>ใช้ในสถานศึกษา | 1. กำหนดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา<br>2. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้ในสถานศึกษา |

### การอภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 พบว่า คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในสถานศึกษา ที่จะสามารถบันดาลให้การปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนเกิดขึ้นได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนในกระบวนการ เพราะผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำ ที่จะชี้นำสั่งการและวางกรอบทิศทางการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนที่เป็นไปตาม กฎหมายและแนวนโยบายของรัฐ ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาจึงต้องมีศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารจัดการ โดยจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Khamnon, 2016) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พบว่า เป็นด้านที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานองค์กรภายในโรงเรียน การที่จะชักจูงหรือชักนำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิด ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์กรหรือสถานศึกษา ให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จ บรรลุ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ระยะยาวได้นั้น จะต้องอาศัยการการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี กลวิธีในการติดต่อสื่อสารที่ดี นั่นคือ การมี มนุษยสัมพันธ์ซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษานั้นเอง จึงกล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ส่วนหนึ่ง จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และโดยเฉพาะการมี มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารจะช่วยให้การทำงานในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ (Dararut, 2016, p. 29) โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการทักทายพูดคุย ยิ้มแย้มแจ่มใส พบปะกับนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตลอดให้ความร่วมมือกับคณะครูและนักเรียนในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งสามารถ



ปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างบรรยากาศ สร้างมนุษยสัมพันธ์ และวัฒนธรรมองค์การการทำงานที่ดี เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานภายในองค์กรให้ราบรื่น (The Secondary Educational Services Area Office 39, 2018) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pumsakun (2013, pp. 6-7) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในสามอันดับแรก และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านความสามารถในการบริหารสถานศึกษา พบว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาในด้านต่างๆ ภายในสถานศึกษาจึงควรจะต้องเข้าใจบริบทของงาน เพื่อที่สามารถให้คำแนะนำ ช่วยเหลือบุคลากร ได้อย่างถูกต้อง ความสามารถในการบริหารงานถือเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของผู้บริหารอย่างหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับจุดเน้นด้านการบริหารจัดการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานในด้านต่างๆ ภายในสถานศึกษา อีกทั้ง Sukriwong (2009, p. 31) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์การบริหารภายในโรงเรียนด้านงานวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่แท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Samukkadee (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 เกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถการบริหาร

2. แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในแต่ละด้าน มีดังนี้

2.1 จากคุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านการมีภาวะผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ผู้บริหารพัฒนาคุณลักษณะด้านการมีภาวะผู้นำ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างความศรัทธาและความเชื่อถือให้กับบุคลากรในสถานศึกษาและยังต้องสามารถจูงใจและโน้มน้าวใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจอย่างเต็มศักยภาพ ดังที่ Taopalee (2014, p. 4) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีแบบแผนหรือแบบอย่างการปฏิบัติตนตามสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีขึ้นในหน่วยงานของผู้ครองตำแหน่งผู้บริหารศึกษา ในด้านการกำหนดนโยบายวางแผนการจัดการศึกษาการควบคุม การส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคลากรฝ่ายต่างๆ รวมทั้งชุมชน ผู้ปกครองโดยใช้ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และเวลาดำเนินการบรรลุจุดมุ่งหมาย เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่สถานศึกษา

2.2 จากคุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ผู้บริหารพัฒนาคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับบุคลากรในสถานศึกษา เป็นผู้ยิ้มแย้ม แจ่มใส ใช้วาจาที่ไพเราะ ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติบุคลากรในสถานศึกษา และสามารถเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในทางที่ดีได้อย่างถูกต้อง ดังที่ Tempiam (2010, p. 7) ได้กล่าวว่า ลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถใน

การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น เกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน การติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น ไม่เห็นแก่ตัวและเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในหน้าที่ราชการและส่วนตัว มีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส สามารถรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ร่วมงาน

2.3 จากคุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ผู้บริหารพัฒนาคุณลักษณะด้านการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัย เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรมต่อบุคลากรในสถานศึกษาและต่อการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี ดังที่ Tempiam (2010, p. 3) ได้กล่าวว่า การประพฤติปฏิบัติตนในการรักษาวินัยความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต ความเมตตากรุณา มีความยุติธรรมผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ใช้หลักการบริหารอย่างมีคุณธรรม ไม่ดื่มสุรา สารเสพติดและอบายมุขทุกประเภท มองโลกในแง่ดี และการไม่ประพฤติตนล่วงละเมิดต่อศีลธรรมอันดีงามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2.4 จากคุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ผู้บริหารพัฒนาคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนอย่างมีส่วนร่วมกับบุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างชัดเจนเป็นไปได้อย่างจริง ดังที่ Wisalapom (2009, pp. 6-12) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร หากผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ก็จะไม่สามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและดำรงรักษาความเป็นองค์กรที่ดีไว้ วิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญที่แท้จริงขององค์กร และสามารถกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรได้ว่าต้องการให้เป็นอย่างไร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 คุณลักษณะที่ควรพัฒนาสูงสุดในภาพรวม คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ควรพัฒนาคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน รวมถึงก่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ควรนำผลการวิจัยการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ไปใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารให้มีความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำในสถานศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนาต่อไป

2.2 ควรทำวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสถานศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## References

- Amdonkloy, S. (2013). Role of school administrators in the 21<sup>st</sup> century. *Humanities and Social Sciences Journal of Pibulsongkram Rajabhat University*, 7(1), 1-8. [in Thai]
- Chaysakhon, R. (2014). *The role of education administrators perceived by administrators and teachers under Lopburi Primary Educational Service Area Office* (Master thesis). Lopburi: Thepsatri Rajabhat University. [in Thai]
- Chuthanya, P. (2013). *The desirable characteristics of school administrators for Aksorn Group under Office of the Private Education Commission* (Master thesis). Chonburi: Burapha University. [in Thai]
- Dararut, T. (2016). *Building strategic working human relationships with personnel in schools*. Retrieved May 20, 2018, from [http:// www.baleesathit.com/word%2520data/BK0008.doc+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=th](http://www.baleesathit.com/word%2520data/BK0008.doc+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=th) [in Thai]
- Khamnon, B. (2016). *Desirable characteristics of school administrators of the teachers' opinion Insurasakmontree School under Secondary Educational Service Area* (Master thesis). Chonburi: Burapha University. [in Thai]
- Lawalee, B. (2017). School administrators' role in the age of globalization. *Academic Journal of Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus*, 6(2), 206-215. [in Thai]
- Ministry of Education. (2010). National Education Act B.E. 2542 (1999). Amendments (Second National Education Act B.E. 2545 (2002) and Amendments (Third National Education Act B.E. 2553 (2010). Bangkok: Express Transport Organization (ETO). [in Thai]
- Pumsakun, J. (2013). *The desirable characteristics of the administrators by the opinions of the administrators and teachers under the Jurisdiction of Phetchabun Primary Educational Service Area Office 3* (Master thesis). Lopburi: Thepsatri Rajabhat University. [in Thai]
- Samukkadee, P. (2016). A study of the characteristic of professional school administrator under Seesakeat Primary Education Service Area 3. *The National Conference & Research Presentation 2016* (pp. 769-776). Nakhon Ratchasima: Nakhonratchasima College. [in Thai]
- Srisa-ard, B. (2013). *Introduction of research* (9th ed.). Bangkok: Suviriyasam. [in Thai]
- Suksriwong, S. (2009). *Management: from the executive's viewpoint*. Bangkok: GP Cyberprint. [in Thai]
- Suthammo, S (2018). The role of executives in education quality development. *Journal of Educational Review Faculty of Education in MCU*, 1(1), 89-102.

- Taopalee, W. (2014). *The role of school administrator with the motivation factor to the academic performance for higher position of teacher under the Office of Pathumthani Educational Service* (Master thesis). Pathum Thani: Rajamangala University of Technology Thanyaburi. [in Thai]
- Tempiam, S. (2010). *The desirable characteristics of school administrators as perceived by teachers of Rayong Educational Service Area 2* (Master thesis). Chonburi: Burapha University. [in Thai]
- The Secondary Educational Services Area Office 39. (2018). *Annual government action plan year 2017*. Retrieved December 1, 2019, from [secondary39.go.th/plan60/plan39y60a](http://secondary39.go.th/plan60/plan39y60a) [in Thai]
- Wisalaporn, S. (2009). *Leadership*. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University. [in Thai]