

บทความวิจัย (Research Article)

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

GUIDELINES FOR DEVELOPING DESIRABLE ATTRIBUTES AND TRAITS OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS ON THE RURAL HIGHLAND UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION, MINISTRY OF EDUCATION

Received: January 15, 2017

Revised: February 12, 2017

Accepted: February 15, 2017

สุบัน พรเวียง^{1*}

Suban Pornwiang^{1*}

¹คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

¹Faculty of Education, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200, Thailand

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

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ วิจัยดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง 2) สร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและสารสนเทศของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง 3) การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง 4) ประเมินแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง โดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้และทักษะ และด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารฯ 3 กลุ่ม จำแนกตามจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง คือ กลุ่มผู้บริหารฯ ที่ดำรงตำแหน่ง ไม่เกิน 4 ปี มีความต้องการในการพัฒนา ด้านการปฏิบัติตนอยู่ในระดับมากที่สุด กลุ่มผู้บริหารฯ ที่ดำรงตำแหน่ง มากกว่า 4 ปี แต่ไม่เกิน 8 ปี มีความต้องการในการพัฒนาด้านความรู้และทักษะ อยู่ในระดับมากที่สุด และกลุ่มผู้บริหารฯ ที่ดำรงตำแหน่ง มากกว่า 8 ปี มีความต้องการในการพัฒนาด้านการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง พบว่า แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ทั้ง 3 กลุ่ม ผู้บริหารฯ จำแนกตามจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารฯ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้และทักษะ และด้านการปฏิบัติงาน 2) ขั้นตอนการพัฒนา มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การดำเนินการก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การดำเนินการพัฒนา และขั้นที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

3. ผลการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง พบว่า มีการสร้างเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง จำนวน 10 เครือข่าย ดำเนินการตาม 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การดำเนินการก่อนการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาและการดำเนินการหลังการพัฒนาของผู้บริหารฯ ทั้ง 3 กลุ่ม

4. ผลการประเมินการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงที่ โดยพิจารณาตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ด้านกระบวนการพัฒนา และด้านผลที่ได้รับจากการพัฒนาทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาในเขตพื้นที่สูง

Abstract

The main objective of this research was to study guidelines for developing desirable attributes and traits of the school administrators on rural highland. Research procedure followed 4 steps: 1) assessing the needs for developing desirable attributes and traits of rural highland school administrators, 2) constructing guidelines for developing desirable attributes and traits of rural highland school administrators, 3) implementing the constructed guidelines to develop the desirable attributes and traits for rural highland school administrators, and 4) evaluating the outcomes of implementing the guidelines to develop desirable attributes and traits of

the rural highland school administrators. Statistics employed in this research were arithmetic means, standard deviation and content analysis. The findings were as followed:

1. The needs to develop desirable attributes and traits of rural highland school administrators were classified into 3 groups with duration of years in the administrative positions. Those who were less than 4 years in the administrative position required self-development at the highest level, those in the position more than 4 years to 8 years needed knowledge and skills at the highest level and those who were more than 8 years in the position needed to develop functional work performance at the highest level.

2. The constructed guidelines for developing desirable attributes and traits of rural highland school administrators consisted of: 1) three desirable attributes and traits, namely self-development, knowledge and skill development, functional work performance development. 2) the development steps by pre-operation, on process operation and post-operation.

3. The evaluation of guidelines for developing desirable attributes and traits of rural highland school administrators involving the development process and the outcome were rated at the highest level.

Keywords: Desirable Attributes, Basic Education Administrators, Rural Highland School

บทนำ

จากรายงานของสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 1 กลุ่มจังหวัดที่ 16 (ภาคเหนือตอนบน 2) เกี่ยวกับจุดอ่อนของการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่สูง พบว่า 1) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับพื้นฐานส่วนใหญ่ลดลง 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่เพียงพอ 3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่พร้อมและไม่ทันสมัย 4) อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการไม่พร้อม ครุภัณฑ์มีอายุการใช้งานมาก 5) บุคลากรครูมีวุฒิไม่ตรงกับภาระงานที่สอน และงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนมีการโยกย้ายบ่อยและขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนบ่อยทำให้นโยบายไม่ต่อเนื่อง 7) จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กมีมากส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 8) ผู้ปกครองและชุมชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจนต้องหาเลี้ยงชีพจึงมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย (The Office of Strategy and Integrated Education 1, 2011) ทั้งนี้สาเหตุที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในพื้นที่ มีการโยกย้ายบ่อย ขาดความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อที่จะรับผิดชอบต่อสิทธิพื้นฐานของเด็ก มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นด้านลบทำให้เป็นอุปสรรคในการจัดการศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อโอกาสของเด็ก อีกทั้งหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่สามารถให้การสนับสนุน ส่งเสริมสวัสดิการ ความก้าวหน้าสำหรับผู้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่สูงและถิ่นทุรกันดารแตกต่างจากพื้นที่ปกติ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ

Suwannasuan, et al. (2013, pp. 182-192) ได้ระบุว่าปัญหาในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูง พบว่า บุคลากรครูมีการย้ายบ่อยและขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาบ่อยทำให้นโยบายไม่ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Manokam, et al. (2012, pp. 73-88) พบว่า เงื่อนไขความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารและครูสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง โดยจัดสวัสดิการที่เหมาะสม เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้รางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติ ซึ่งผู้บริหารและครูต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรมของชุมชนเป็นอย่างดี และที่สำคัญที่สุดต้องเป็นผู้มีความมุ่งมั่น เสียสละ มีจิตอาสา จิตวิญญาณ และอุดมการณ์ของความเป็นครูอย่างแท้จริง นอกจากนี้ จากผลการวิจัยของ Muenjaem (2012) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานพื้นที่สูงที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่า มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอุดมการณ์ 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การเป็นแบบอย่างที่ดี 4) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูง ซึ่งเป็นผู้นำองค์กร มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูง ซึ่งมีสภาพบริบทของพื้นที่ วัฒนธรรม ประเพณีและความหลากหลายทางด้านชาติพันธุ์ จึงควรต้องมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ ซึ่งจากผลการศึกษาของ Lamphunphong (2014) พบว่า มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้และทักษะ และด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะ เฉพาะ จึงจะสามารถจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนในพื้นที่เหล่านี้ได้รับโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ภูเขาสูงได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

จากความสำคัญดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความประสงค์ที่จะพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการขึ้น เพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ให้สามารถบริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูงอย่างเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพ เหมาะสมกับการจัดการศึกษาในบริบทของพื้นที่สูง และสร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียนอย่างมีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. **วัตถุประสงค์ทั่วไป** เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

2. วัตถุประสงค์เฉพาะ

2.1 เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงฯ

2.2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงฯ

2.3 เพื่อการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงฯ

2.4 เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงฯ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ดำเนินการตาม 2 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นที่ 1 สสำรวจความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ 123 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามกรอบความคิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ฯ ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยตัวแทนจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงฯ จำนวน 15 คน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ดำเนินการตาม 2 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นที่ 1 สร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้องครอบคลุมของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง จำนวน 20 คน

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ เป็นการนำแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงสู่การปฏิบัติด้วยความสมัครใจ จำนวน 123 คน ดำเนินการตาม 3 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นที่ 1 การดำเนินการก่อนการพัฒนาเป็นการวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

ขั้นที่ 2 การดำเนินการพัฒนาเป็นการดำเนินงานของแต่ละเครือข่ายโดยใช้กิจกรรมที่ร่วมกันกำหนดไว้

ขั้นที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนาเป็นการติดตามและให้คำปรึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง เป็นการประเมินผลการดำเนินการในขั้นที่ 3 โดยใช้แบบสอบถามและการปรึกษาหารือ จากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง จำนวน 123 คน มิติการประเมิน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ด้านกระบวนการพัฒนา และผลที่ได้รับจากการพัฒนา

ผลการวิจัย

ผลการพัฒนาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงฯ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้และทักษะ และด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารฯ 3 กลุ่ม จำแนกตามจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง โดย กลุ่มผู้บริหารฯ ที่ดำรงตำแหน่ง ไม่เกิน 4 ปี มีความต้องการในการพัฒนา ด้านการปฏิบัติตน อยู่ในระดับมากที่สุด ในประเด็น ความมุ่งมั่นทุ่มเท มีจิตอาสา จิตวิญญาณที่จะปฏิบัติหน้าที่ในเขตพื้นที่สูง ผู้บริหารฯ ที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปี แต่ไม่เกิน 8 ปี มีความต้องการในการพัฒนาด้านความรู้และทักษะ อยู่ในระดับมากที่สุด ในประเด็น ความสามารถเชิงบูรณาการในการบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชน และ ผู้บริหารฯ ที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 8 ปี มีความต้องการในการพัฒนาด้านการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ในประเด็น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีเครือข่ายทางวิชาการ ตอนที่ 2 ตรวจสอบความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารฯ พบว่า ผู้ที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกับผลการศึกษาจากตอนที่ 1

2. ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง พบว่า แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้และทักษะและด้านการปฏิบัติงาน 2) ขั้นตอนการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง มี 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การดำเนินการก่อนการพัฒนา ได้แก่ การสร้างเครือข่ายในการพัฒนา การวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะอัน

พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ขั้นที่ 2 การดำเนินการพัฒนา ได้แก่ การให้ความรู้ และสร้างความตระหนัก โดยการศึกษาด้วยตนเอง และการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาพื้นที่จริง โดยการใช้สถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี การฝึกงาน การสรุป นำเสนอองค์ความรู้ และประเมินผลการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา และขั้นที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา ได้แก่ การประยุกต์ใช้ความรู้ การติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุน การสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียนและการขยายผล

ผลการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้องครอบคลุมของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง พบว่า มีการสร้างเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง จำนวน 10 เครือข่าย ดำเนินการตาม 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การดำเนินการก่อนการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาและการดำเนินการหลังการพัฒนา ของผู้บริหารฯ ทั้ง 3 กลุ่ม มีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งไม่เกิน 4 ปี ได้แก่ การสร้างความตระหนักและการปฏิบัติตัวอย่างผู้ที่มีความมุ่งมั่นทุ่มเท มีจิตอาสา จิตวิญญาณ ใช้การศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี การจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ เชิญวิทยากรซึ่งเป็นยอดครูผู้มีอุดมการณ์มาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรื่องการทำงานที่โปร่งใสและมุ่งประโยชน์เพื่อโรงเรียน ครู และนักเรียนโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้ให้ในทุกโอกาส เมื่อมีโอกาส

กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปี แต่ไม่เกิน 8 ปี ได้แก่ การพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถเชิงบูรณาการในการบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชน ใช้การลงศึกษาข้อมูลต่างๆ ในพื้นที่จริง ให้อยอดครูผู้มีอุดมการณ์มาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์และนำคณะครูร่วมทำกิจกรรมไปพร้อมๆ กัน และศึกษาเรียนรู้จากสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี และนำมาปรับใช้ในสถานศึกษาของตนเอง

กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 8 ปี ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีเครือข่ายทางวิชาการ ใช้การพัฒนาตนเองโดยการทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคคล หน่วยงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นต่าง แสดงบทบาททั้งผู้นำและผู้ตามของเครือข่ายและเสียสละเวลาที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และมีมาตรการส่งเสริมความสามัคคีให้ใช้ทรัพยากรร่วมกันในรูปแบบกลุ่ม เกื้อกูลกันอย่างเป็นระบบ ได้รับการเยี่ยมเยียนและให้ความช่วยเหลือทั้งฐานะทางสังคมและวิถีชีวิตจากผู้บริหารระดับจังหวัดและระดับภาคอย่างสม่ำเสมอ

4. ผลการประเมินการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง พบว่า ผลการประเมินการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารฯ ทั้ง 3 กลุ่ม โดยพิจารณา ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ด้านกระบวนการพัฒนา และด้านผลที่ได้รับจากการพัฒนาทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

การอภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา **ขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง** พบว่า ความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของกลุ่มผู้บริหารฯ ทั้ง 3 กลุ่ม 1) ความมุ่งมั่นทุ่มเท มีจิตอาสา จิตวิญญาณที่จะปฏิบัติหน้าที่ในเขตพื้นที่สูง 2) ความสามารถเชิงบูรณาการในการบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชน และ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีเครือข่ายทางวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง มีความรู้ และประสบการณ์ที่แตกต่าง กันแต่เมื่อขึ้นไปดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารในเขตพื้นที่สูงแล้วทำให้เกิดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แต่เนื่องจากความยากลำบากในด้านการคมนาคม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในเขตพื้นที่สูง จึงทำให้เกิดความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงที่สอดคล้องกันและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงเป็น ลักษณะเฉพาะพื้นที่เพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริหารงานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา **ขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง** สอดคล้องกับแนวคิดของ Hartly and Hinksman (2003) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจและเป็นหลัก ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Muenjaem (2012) พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานพื้นที่สูงที่จะทำให้การบริหาร โรงเรียนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การมีอุดมการณ์ 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การเป็นแบบอย่างที่ดี 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม

2. การสร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา**ขั้นพื้นฐาน** **ในเขตพื้นที่สูง** สามารถอภิปรายผล ดังนี้

ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน **เขตพื้นที่สูง** ประกอบด้วย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ และทักษะและด้านการปฏิบัติงาน และ ขั้นตอนการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การดำเนินการก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การดำเนินการพัฒนา และขั้นที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะว่า แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ แสดงถึงความสัมพันธ์ของขั้นตอนการดำเนินงานที่ประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีระบบมาเป็นหลักในการพัฒนา ซึ่งทำ ให้สามารถอธิบายโครงสร้างของขั้นตอนของแนวทางตั้งแต่หัวข้อหลักไปยังรายละเอียดของหัวข้อย่อยสำหรับการ ดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวคิดของ Khammani (2008, p. 218) ที่ได้กล่าวไว้ว่ารูปแบบเป็นรูปธรรมชาติของ ความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรม หรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Kanjanawasi (2004, p. 46) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางไว้ว่า แนวทางอาจเป็นเพียงของจริงหรือการจำลองของจริง หรืออาจจะมี

ลักษณะเป็นทฤษฎี หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมหรือการปฏิบัติได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Phucharoen (2010) พบว่า กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 3 การพัฒนา ซึ่งครอบคลุม 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านเทคโนโลยี ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา นอกจากนี้ แนวทางที่สร้างขึ้นยังมีวิธีการหรือกิจกรรมที่จะใช้ในการพัฒนาที่ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับประสบการณ์ตรงจากผู้ปฏิบัติจริง

ผลการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้องครอบคลุมของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้จะเป็นเพราะว่า แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและเกิดจากความต้องการของผู้ที่จะประสงค์จะพัฒนาตนเอง ด้วยความสมัครใจ จึงเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง และสามารถกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีในการพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นอิสระ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Phucharoen (2010) พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ ผลการประเมินพบว่า ความเหมาะสมภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงทำให้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้องครอบคลุม อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ผลการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารฯ การดำเนินการก่อนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ได้การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาเพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาทั้ง 3 กลุ่ม จำแนกตามจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง ได้ดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งไม่เกิน 4 ปี กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา คือ 1) การสำรวจความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2) การศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี 3) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงโดยใช้วิทยากรที่เป็นยอดครูผู้มีอุดมการณ์มาร่วมเสวนาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ผลที่เกิดขึ้น คือ 1) การสร้างความตระหนักและการปฏิบัติตนอย่างผู้ที่มีความมุ่งมั่นทุ่มเท มีจิตอาสา จิตวิญญาณ ใช้การทำงานที่โปร่งใสและมุ่งประโยชน์เพื่อสถานศึกษา ครู และนักเรียนโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้ให้ในทุกโอกาสเมื่อมีโอกาส 2) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงโดยใช้วิทยากรที่เป็นยอดครูผู้มีอุดมการณ์มาร่วมเสวนาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆ ที่ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ได้จริง

กลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปี แต่ไม่เกิน 8 ปี กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา คือ 1) การสำรวจความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2) การศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติ

ที่ดี 3) การจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเชิญวิทยากร ยอดครูผู้มีอุดมการณ์มาเป็นวิทยากรให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ผลที่เกิดขึ้น 1) การพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถเชิงบูรณาการในการบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชนใช้การลงศึกษาข้อมูลต่างๆ ในพื้นที่จริงและนำคณะครูร่วมทำกิจกรรมไปพร้อมๆ กัน และศึกษาเรียนรู้จากสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี และนำมาปรับใช้ในสถานศึกษาของตนเอง 2) การสร้างวิสัยทัศน์ในการสร้างโอกาสทางการศึกษาแก่สถานศึกษา ใช้การศึกษาการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี แล้วนำมาใช้เป็นหลักในการวางแผนการพัฒนาสถานศึกษาของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของพื้นที่และ ต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนทั้งของตนเองและของสถานศึกษาร่วมกับครูการสร้างวิสัยทัศน์ในการสร้างโอกาสทางการศึกษาแก่สถานศึกษา

กลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 8 ปี กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา คือ 1) การสำรวจความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2) การศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี 3) การจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา 4) การเชิญวิทยากร ยอดครูผู้มีอุดมการณ์มาเป็นวิทยากรให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ผลที่เกิดขึ้น คือ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีเครือข่ายทางวิชาการ ใช้การทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคคล หน่วยงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นต่าง แสดงบทบาททั้งผู้นำและผู้ตามของเครือข่ายและเสียสละเวลาที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และมีมาตรการส่งเสริมความสามัคคีให้ใช้ทรัพยากรร่วมกันในรูปแบบกลุ่ม (Custer) เกื้อกูลกันอย่างเป็นระบบ ได้รับการเยี่ยมเยียนและให้ความช่วยเหลือทั้งฐานะทางสังคมและวิถีชีวิตจากผู้บริหารระดับจังหวัดและระดับภาคอย่างสม่ำเสมอ 2) การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม ใช้วิธีการแสวงหาความรู้ ใฝ่รู้ เรียนรู้และคิดนอกกรอบและใช้สิ่งต่างๆ ในบริบทเขตพื้นที่สูงมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและควรใช้การศึกษาสภาพสถานศึกษาบนพื้นฐานของวิถีชีวิตพ่อแม่ของนักเรียนซึ่งเป็นชนเผ่ากลุ่มชาติพันธุ์ เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของการศึกษาที่จะพัฒนาคนเพื่อให้คนไปพัฒนาประเทศชาติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง มีขั้นตอนการดำเนินงานที่มีรายละเอียดชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา ทำให้ผู้เข้ารับพัฒนามีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองที่ชัดเจนและสามารถเลือกวิธีการพัฒนาที่ตนเองสนใจ แนวทางการพัฒนามีขั้นตอนสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lamphunphong (2014, pp. 76-96) ที่ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูงและถิ่นทุรกันดาร พบว่า มีขั้นตอนสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ประกอบด้วย 1) การดำเนินการก่อนการพัฒนา เป็น การวิเคราะห์ตนเอง จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) การกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงให้สอดคล้องกับกลุ่มต้นน้ำ กลุ่มกลาง และกลุ่มปลายน้ำ 2) การดำเนินการพัฒนา เป็นการศึกษาด้วยตนเอง หรือการศึกษาจากเอกสารหรือผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตด้วยตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาโดยใช้การหนุน

นำ (Coaching) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี/ผู้ทรงคุณวุฒิกับผู้เข้ารับการพัฒนา การศึกษารายกรณี (Case study) หรือการใช้ Problem base learning เป็นการร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาในรายกรณีโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี/ผู้ทรงคุณวุฒิกับผู้เข้ารับการพัฒนา การศึกษาพื้นที่จริงจากสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี เป็นสถานที่ในการศึกษาดูงาน หรือการใช้สถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีเป็นสถานที่ในการฝึกงาน (School Based-Training) แล้วสรุป นำเสนอองค์ความรู้ และประเมินผลการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา และ 3) การดำเนินการหลังการพัฒนา เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนของตนเอง การติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจโดยใช้การหนุนนำ (Coaching) จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/กลุ่มสถานศึกษาเครือข่ายในพื้นที่/ชมรมนักจัดการศึกษาในพื้นที่ภูเขาสูงและถิ่นทุรกันดาร

4. การประเมินแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง สามารถอธิบายผลได้ ดังนี้

ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง โดยรวม จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง พบว่า กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งไม่เกิน 4 ปี กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปี แต่ไม่เกิน 8 ปี และกลุ่มที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 8 ปี โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านกระบวนการพัฒนาและด้านผลที่ได้รับจากการพัฒนา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้ประเมินมองเห็นว่าแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงที่ได้พัฒนาขึ้นสามารถพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงได้จริง สอดคล้องกับความต้องการ เกิดความรู้ ความเข้าใจ การปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับการพัฒนามาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาของตนเองได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chariyapanich (2012) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารสถานศึกษาบนเขตพื้นที่สูงที่ผู้เรียนเป็นชาวไทยภูเขา: กรณีศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตาก พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการบริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร มีคุณลักษณะและเทคนิคการสร้างแรงจูงใจที่ดี ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรไม่เพียงพอ ชุมชนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหาร แนวทางการพัฒนา คือ ปรับการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนชาวไทยภูเขา ปรับทัศนคติให้ผู้เรียนและชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษา ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีรายได้ระหว่างเรียน พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถหลากหลายเพื่อให้ทดแทนกันได้เมื่อมีการย้ายออก ส่งเสริมให้คนในชุมชนได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นและกลับมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานใกล้เคียง ปลุกฝังทัศนคติที่ดีที่ถูกต้องแก่ครูและบุคลากรสร้างความเข้าใจอันดีกับชุมชน และพัฒนาวิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ระหว่างสถานศึกษา กับชุมชน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูงจากผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท วัฒนธรรม ประเพณีและวิถีชีวิตของชุมชนบนพื้นที่สูงเป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะเสียสละและทุ่มเทให้กับทำงานเพื่อให้เด็กนักเรียนบนพื้นที่สูงได้มีโอกาสเรียนหนังสืออย่างมีคุณภาพ

1.2 ผู้บริหารระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งมัธยมและประถม ควรนำแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง ทั้ง 3 ส่วนไปใช้เป็นแนวทางในการนิเทศหรือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารก่อนไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ควรมีการบรรจุแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงหรือรายวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรม ประเพณีของชุมชนบนพื้นที่สูง เพื่อนำไปใช้สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูงก่อนบรรจุแต่งตั้ง

1.4 มหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ผลิตครู และผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีวิชาวิถีชุมชนบนพื้นที่สูงที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อของชนเผ่าต่างๆ และปลูกฝังอุดมการณ์ในการทำงานในวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูงและถิ่นทุรกันดาร

2. การวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเรื่อง การติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงที่พัฒนาขึ้น

2.2 ควรศึกษาเรื่อง มาตรฐานการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูง

2.3 ควรศึกษาเรื่อง ระบบการนิเทศ ติดตามการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่สูงเป็นรูปแบบเฉพาะที่สอดคล้องกับบริบทและสภาพของพื้นที่

References

- Chariyapanich, P. (2012). *Enhancing and inhibiting factors for administration of schools in high land area for Thai hill tribe students: A case study of basic education schools in Tak Province* (Master thesis). Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University. [in Thai]
- Hartly, J., & Hinksman, B. (2003). *Leadership development: A systematic review of the literature*. Warwickshire: Warwick Business School.
- Kanjanawasi, S. (2004). *Theoretical assessment* (4th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Khammani, T. (2008). *Knowledge to the learning process effective* (2nd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]
- Lamphunphong, S. (2014). *The develop educational administrators in Highlands and Rural Areas*. Bangkok: The Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education and United Nations Children's Fund. [in Thai]
- Manokarn, M., Jansila, V., Chatruprachewin, C., & Mejang, S. (2012). The development of an administrative model for the basic education schools on the highland and remote areas. *Journal of Education Naresuan University*, 14(special), 73-88. [in Thai]
- Muenjaem, S. (2012). The factors of transformational leadership of highland basic school administrators. *Rajabhat Chiangmai Research Journal*, 13(2), 53-69. [in Thai]
- Phucharoen, S. (2010). *A construction of leadership characteristic development model of school administrators under the Office of Basic Education Commission* (Doctoral dissertation). Nakhon Ratchasima: Nakhon Ratchasima Rajabhat University. [in Thai]
- Suwannasuan, W., Chaiyakit, M., Markshoe, P., & Thamrongsotthisakul, W. (2013). A model of alternative education for disadvantaged children on highlands in the Upper North of Thailand. *Journal of Education Naresuan University*, 15(special), 182-192. [in Thai]
- The Office of Strategy and Integrated Education 1. (2011). *The action plan the central province of upper 2nd annual fiscal year 2554 under the development plan*. (North Central Province Study Group 2). Chiang Mai: The Office of Strategy and Integrated Education 1. [in Thai]