

**ยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์**  
**STRATEGIES FOR ENHANCING PROFESSIONAL  
PRINCIPALS IN BASIC EDUCATION SCHOOLS KALASIN  
PROVINCE**

ลานนิพนธ์ เกษลา\*

ดร.กนกอร สมปราษฎ์\*\*

ดร.ทวีชัย บุญเติม\*\*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์สำหรับเสริมสร้างความเป็นผู้บริหาร มืออาชีพของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ได้แก่ เป้าประสงค์แนวทาง  
ปฏิบัติ และกลไกสู่การปฏิบัติ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี มีวิธีการดำเนินการ 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1  
การศึกษาบริบทและทบทวนวรรณกรรมเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์  
เอกสาร 2) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3) การศึกษาพหุกรณี และ 4) การวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 การพัฒนา  
ร่างและตรวจสอบยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
และ 2) การจัดประชุมอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการที่มีประสบการณ์ (Multi-Attribute Consensus  
Reaching : MACR) ผลการวิจัย ได้ยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถาน  
ศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ 4 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1) การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านวิสัยทัศน์และยุทธวิธีการทำงานให้ประสบ  
ผลสำเร็จ 2) การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ 3) การพัฒนาจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ และ 4) การเสริม  
สร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร และมีกลไกสู่การปฏิบัติ รวม 4 แผนงาน 10 โครงการ  
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย  
4 กลยุทธ์ คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ 2) การส่งเสริมและพัฒนาการคิดระดับสูง  
3) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นมืออาชีพ และ 4) การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาศักยภาพของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา และมีกลไกสู่การปฏิบัติ รวม 2 แผนงาน 6 โครงการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำทางวิชาการและการปฏิบัติการเชิงวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ 1) การประยุกต์ใช้ ICT เพื่อ  
การบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ 2) การปฏิบัติการเชิงวิชาชีพในการบริหารงานวิชาการ 3) การพัฒนาการ  
ปฏิบัติการเชิงวิชาชีพเพื่อพัฒนาการนิเทศภายใน 4) การปฏิบัติการเชิงวิชาชีพเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากร และ  
5) การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และมีกลไกสู่การปฏิบัติ รวม 2 แผนงาน 6 โครงการ

\* ศึกษานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

\*\* รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น



ยุทธศาสตร์ที่ 4 การยกระดับผลการปฏิบัติงานและการสร้างความเป็นหุ้นส่วนกับชุมชน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ (1) การเพิ่มนวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษา (2) การสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา (3) การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนและความร่วมมือกับชุมชน และ (4) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารสถานศึกษา และมีกลไกสู่การปฏิบัติ รวม 1 แผนงาน 3 โครงการ

**คำสำคัญ:** ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ, ยุทธศาสตร์, เป้าประสงค์

### ABSTRACT

This research aims to develop strategies for enhancing professional principals in basic educational schools, Kalasin province. The elements of the strategies including: goals, means or strategy and mechanism to implementation. This research uses a mixed-method approach. There are two phases of implementation. Phase 1 is contextual study and review literature which aims to drafting of strategic plan. It consists of four steps: 1) document analysis 2) academic expert interview 3) multiple cases study, and 4) survey research. Phase 2 is the development and verification of the draft of strategic plan. It includes two steps: 1) connoisseurship organized by the researcher and experts and 2) discussion sessions by the experienced specialists and the scholars. The objective is to make consistent conclusion, to find feasibility, and to find benefits of the strategy.

The research result yields various strategies for enhancing professional principals in basic education schools, Kalasin province. Four strategies are; Strategy 1: Enhancing Professional Characteristics for Principals. Its consist of four sub-strategies: (1) promotion and development of the principals vision and successful strategy, (2) development of professional efficacy, (3) development of ethical and professional conduct, and (4) reinforcement of good governance in the management of the organization. Mechanism of strategic implementation includes 4 programs and 10 projects. Strategy 2: Enhancing Strategic Leadership and Creative Transformational Leadership. This comprises of 4 sub-strategies: (1) development of leadership in creative transformation (2) promotion and development higher order thinking skills (3) professional strategic management, and (4) the use of technology to improve efficiency of principals. Mechanism to implementation includes 2 plans and 6 projects. Strategy 3: Enhancing Academic Leadership and Professional Practice. It includes five sub-strategies: (1) application of ICT for management and learning management (2) professional practice in academic administration (3) development of the professional supervision within the organization (4) professional practice for efficacy development, and (5) development of a learning community in school. Mechanism to strategic implementation has 2 plans and 6 projects. Strategy 4: Enhancing Performance and Community Partnerships Building. There are four sub-strategies: (1) increasing of educational innovation in school, (2) creating innovation for learning management, (3) development of partnership and collaboration with the community, and (4) development of cooperative leadership of school principals. The mechanism into action includes 1 plan and 3 projects.

**Keywords:** Professional Principals, Strategies, Goals

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำความเป็นเลิศ มาสู่สถานศึกษาและเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถจึงจะสามารถทำให้การปฏิรูปการศึกษา ประสบความสำเร็จได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับ ธีระ รุญเจริญ (2548) ที่กล่าวถึงยุคปฏิรูปการศึกษาว่าจำเป็นต้องใช้ผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจึงจะนำ โรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน การเป็นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กร ที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษาและบริหารโดยใช้องค์คณะบุคคล ตลอดทั้งนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวการกระจายอำนาจการบริหาร ซึ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือนักเรียน และชุมชนมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ จากการศึกษาวิจัยและประเมินโครงการต่างๆ อันเป็นผลจากการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา พบปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างกว้างขวางและสอดคล้องกัน โดยในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษามีข้อค้นพบที่น่าสนใจใน 2 ประเด็น คือ

- 1) โรงเรียนที่จะพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความพร้อมในทุกด้านนั้นผู้บริหารจะต้องมีบทบาทมากที่สุด และ
- 2) ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555)

บทบาทและคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีผลต่อครูและนักเรียนอย่างไรหลีกเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งยังส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาอีกด้วย การที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้นั้นทางเลือกหนึ่งจึงควรเน้นไปที่การส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ก้าวสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพเพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือ

หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนงานของสถานศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ และเครื่องมือสำคัญที่จะใช้ในการพัฒนาผู้บริหารเหล่านี้ก็คือยุทธศาสตร์ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อที่จะเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะ ดังที่ เฉลียว บุรีภักดี (2551) และ กนกอร สมปราชญ์ (2555) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ไว้ว่าเป็นแผนการหรือวิธีการอันชาญฉลาดเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งอย่างใดที่มีความยากเป็นพิเศษไม่สามารถบรรลุได้ด้วยวิธีธรรมดาที่คนทั่วไปรู้อยู่แล้ว วิธีการดังกล่าวย่อมต้องประกอบขึ้นจากหลักวิชาย่อย ๆ หรือ “ศาสตร์” หลาย ๆ อย่างและสามารถนำไปตรวจสอบกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อยืนยันว่าเป็นแผนการที่ใช้ปฏิบัติการเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของงานได้จริง จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์จะเป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหารองค์กรดำเนินการได้อย่างมีทิศทางคือมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมกันในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย เป้าประสงค์ แนวทางปฏิบัติและกลไกสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ ในองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับชาติระดับประเทศ ระดับภูมิภาค หรืออื่น ๆ รวมทั้งองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชน จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเอาชนะคู่แข่งซึ่งมีอยู่มากมาย และผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จคือผู้นำในองค์กรที่ต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นคิดอย่างเป็นระบบในการนำพาองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า คุ่มทุน

จากเหตุผลและความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและพัฒนายุทธศาสตร์สำหรับเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์เหมาะสมในการพัฒนาความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพให้ประสบผลสำเร็จต่อไป



### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา ยุทธศาสตร์สำหรับเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ ในองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ เป้าประสงค์ แนวทางปฏิบัติหรือกลยุทธ์ และกลไกสู่ การปฏิบัติ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) แบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ **ระยะที่ 1** การศึกษาบริบทและทบทวนวรรณกรรมเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ มีการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เอกสาร 2) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3) การศึกษาพหุกรณี และ 4) การวิจัยเชิงสำรวจ **ระยะที่ 2** การพัฒนาร่างและตรวจสอบยุทธศาสตร์ มีการดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และ 2) การจัดประชุมอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการที่มีประสบการณ์ (Multi-Attribute Consensus Reaching: MACR) (เกื้อ กระแสโสม, 2554; ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์และคณะ, 2551)

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยนำเสนอตามขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษาพหุกรณีในสถานศึกษาที่มีความโดดเด่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 3 แห่ง และ การวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า องค์ประกอบความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) สมรรถนะเชิงวิชาชีพ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 4) ผลการปฏิบัติงาน และมีองค์ประกอบย่อย ๆ ใน 4 องค์ประกอบหลักเหล่านี้ ซึ่งนำไปสู่การจัดทำร่างยุทธศาสตร์ ในระยะต่อไป ทั้งนี้ จากผลการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาแนวทางเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ซึ่งเป็นการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปเป็นภาพรวมได้ดังตาราง 1

**ตาราง 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นต่อพฤติกรรมในองค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม

ความคิดเห็นต่อระดับ การปฏิบัติ/การดำเนินงาน	กลุ่มโรงเรียนมัธยม			กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา			ภาพรวม		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
คุณลักษณะ	4.41	.39	มาก	4.49	.33	มาก	4.49	.33	มาก
สมรรถนะ	4.43	.41	มาก	4.44	.41	มาก	4.44	.41	มาก
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.37	.50	มาก	4.37	.45	มาก	4.37	.45	มาก
ผลการปฏิบัติงาน	4.20	.65	มาก	4.21	.50	มาก	4.21	.51	มาก
รวม	4.35	.46	มาก	4.38	.38	มาก	4.38	.39	มาก

จากตาราง 1 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 4.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ด้านคุณลักษณะ ( $\bar{X}$ = 4.49) ด้านสมรรถนะ ( $\bar{X}$ = 4.44) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ( $\bar{X}$ = 4.37) และด้านผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$ = 4.21 )

**ระยะที่ 2** ผลจากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน ได้ยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ **กลยุทธ์ 1** การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านวิสัยทัศน์ **กลยุทธ์ 2** การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ **กลยุทธ์ 3** การพัฒนาจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ **กลยุทธ์ 4** การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร **กลไกปฏิบัติการปฏิบัติ** ประกอบด้วย **แผนงานที่ 1** เสริมสร้างวิสัยทัศน์และพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับผู้บริหารสถานศึกษา มี 2 โครงการคือ 1) การฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และ 2) การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน **แผนงานที่ 2** เสริมสร้างและพัฒนาความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ มี 3 โครงการคือ 1) การฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษายุคสังคม ICT 2) การฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการวิจัยในชั้นเรียน และ 3) การฝึกอบรมให้ความรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง **แผนงานที่ 3** ปลุกฝังและพัฒนา คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มี 3 โครงการคือ 1) การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม 2) ค่าคุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) การอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

**แผนงานที่ 4** ส่งเสริมและพัฒนาบุคลิกภาพให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 โครงการคือ 1) การพัฒนากายและจิตสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์คือ **กลยุทธ์ 1** การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ **กลยุทธ์ 2** การส่งเสริมและพัฒนาการคิดระดับสูง **กลยุทธ์ 3** การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นมืออาชีพ **กลยุทธ์ 4** การใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา **กลไกปฏิบัติการปฏิบัติ** ประกอบด้วย **แผนงานที่ 1** ส่งเสริมและพัฒนาด้านความรู้และทักษะในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 โครงการ คือ 1) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการในสถานศึกษา 2) การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การบริหารสถานศึกษา และ 3) การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน **แผนงานที่ 2** ส่งเสริมและพัฒนาด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ มี 3 โครงการคือ 1) การฝึกอบรมด้านการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนาทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และ 3) การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการและการปฏิบัติการเชิงวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์คือ **กลยุทธ์ 1** การประยุกต์ใช้ ICT เพื่อการบริหารจัดการ **กลยุทธ์ 2** การปฏิบัติการเชิงวิชาชีพในการบริหารงานวิชาการ **กลยุทธ์ 3** การพัฒนาการปฏิบัติการเชิงวิชาชีพเพื่อพัฒนาการนิเทศภายใน **กลยุทธ์ 4** การปฏิบัติการเชิงวิชาชีพเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร **กลยุทธ์ 5** การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา **กลไกปฏิบัติการปฏิบัติ** ประกอบด้วย **แผนงานที่ 1** ส่งเสริมและพัฒนา



ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 3 โครงการคือ 1) การฝึกอบรมเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และชุมชนแห่งการเรียนรู้ ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) การฝึกอบรมด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาแก่ผู้บริหารสถานศึกษา **แผนงานที่ 2** เสริมสร้างความรู้ และทักษะด้านการพัฒนาและบริหารหลักสูตร และการวัดผลประเมินผลให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ มี 3 โครงการคือ 1) การฝึกอบรมด้านการพัฒนาและบริหารหลักสูตรให้กับผู้บริหารสถานศึกษา 2) การฝึกอบรมด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงให้กับผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) การฝึกอบรมด้านการประยุกต์ใช้ ICT เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การยกระดับผลการปฏิบัติงานและการสร้างความเป็นหุ้นส่วนกับชุมชน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์คือ **กลยุทธ์ 1** การเพิ่มนวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษา **กลยุทธ์ 2** การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา **กลยุทธ์ 3** การพัฒนาความร่วมมือกับชุมชน **กลยุทธ์ 4** การพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารสถานศึกษา **กลไกสู่การปฏิบัติ** ประกอบด้วย **แผนงาน** ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 โครงการคือ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา และ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

ผลจากการจัดประชุมอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิ และนักวิชาการที่มีประสบการณ์ (เกื้อ กระแสโสม, 2554; ปริญญาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ และคณะ, 2551) จำนวน 13 คน เพื่อหาข้อสรุปความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ **กลยุทธ์ 1** การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านวิสัยทัศน์และยุทธวิธีการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ **กลยุทธ์ 2** การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ **กลยุทธ์ 3** การพัฒนาจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ และ **กลยุทธ์ 4** การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์การ

**กลไกสู่การปฏิบัติ** ประกอบด้วยแผนงานและโครงการ ดังนี้

**แผนงานที่ 1** เสริมสร้างวิสัยทัศน์และพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ มี 2 โครงการคือ 1) การฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับผู้บริหารสถานศึกษา

**แผนงานที่ 2** เสริมสร้างและพัฒนาความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ มี 3 โครงการ คือ 1) การฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการสถานศึกษา ยุคสังคม ICT ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา 2) การฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการวิจัยในชั้นเรียนให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) การฝึกอบรมให้ความรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ (Creative transformational leadership)

**แผนงานที่ 3** ปลูกฝังและพัฒนา คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ มี 3 โครงการ คือ 1) การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม 2) ค่าคุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) การอบรมด้านจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

**แผนงานที่ 4** ส่งเสริมและพัฒนาบุคลิกภาพให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ มี 2 โครงการ คือ 1) การพัฒนากายและจิตสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ 1 การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ กลยุทธ์ 2 การส่งเสริมและพัฒนาการคิดระดับสูง กลยุทธ์ 3 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นมืออาชีพ และ กลยุทธ์ 4 การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

**กลไกสู่การปฏิบัติ** ประกอบด้วยแผนงานและโครงการดังนี้

**แผนงานที่ 1** ส่งเสริมและพัฒนาด้านความรู้และทักษะในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ มี 3 โครงการคือ 1) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการในสถานศึกษา 2) การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การบริหารสถานศึกษา และ 3) การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

**แผนงานที่ 2** ส่งเสริมและพัฒนาด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ มี 3 โครงการ คือ 1) การฝึกอบรมด้านการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนาทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และ 3) การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการและการปฏิบัติการเชิงวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ 1 การประยุกต์ใช้ ICT เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ 2 การปฏิบัติการเชิงวิชาชีพในการบริหารงานวิชาการ กลยุทธ์ 3 การพัฒนาการปฏิบัติการเชิงวิชาชีพเพื่อพัฒนาการนิเทศภายใน กลยุทธ์ 4 การปฏิบัติการเชิงวิชาชีพเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ กลยุทธ์ 5 การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

**กลไกสู่การปฏิบัติ** ประกอบด้วยแผนงานและโครงการดังนี้

**แผนงานที่ 1** ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 3 โครงการ คือ 1) การฝึกอบรมเรื่องการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และชุมชนแห่งการเรียนรู้ ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) การฝึกอบรมด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาแก่ผู้บริหารสถานศึกษา

**แผนงานที่ 2** เสริมสร้างความรู้ และทักษะด้านการพัฒนาและบริหารหลักสูตร และการวัดผลประเมินผลให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ มี 3 โครงการคือ 1) การฝึกอบรมด้านการพัฒนาและบริหารหลักสูตรให้กับผู้บริหารสถานศึกษา 2) การฝึกอบรมด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงให้กับผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) การฝึกอบรมด้านการประยุกต์ใช้ ICT เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การยกระดับผลการปฏิบัติงานและการสร้างความเป็นหุ้นส่วนกับชุมชน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ **กลยุทธ์ 1** การเพิ่มนวัตกรรมทางการศึกษาของสถานศึกษา **กลยุทธ์ 2** การสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา **กลยุทธ์ 3** การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนและความร่วมมือกับชุมชน และ **กลยุทธ์ 4** การพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารสถานศึกษา

**กลไกสู่การปฏิบัติ** ประกอบด้วยแผนงานและโครงการดังนี้

**แผนงาน** ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ มี 3 โครงการ คือ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา และ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน



## อภิปรายผล

1. องค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่ได้จากระยะที่ 1 ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะ (Characteristic) 2) ด้านสมรรถนะ (Competencies) 3) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) และ 4) ด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองประกอบเหล่านี้นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพซึ่งมีความสอดคล้องเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องมาจากได้มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังได้จากผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้อข้อมูลในระดับนโยบาย รวมทั้งมีการตรวจสอบองค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจากกรณีศึกษาที่มีผู้บริหารมืออาชีพและจากการสำรวจจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติในสถานศึกษาที่เป็นตัวแทนในระดับปฏิบัติ จึงทำให้องค์ประกอบในความเป็นมืออาชีพเหล่านี้มีความสอดคล้องและเหมาะสมเมื่อมีการตรวจสอบในแต่ละขั้นตอน

2. ผลจากการวิจัยทำให้ได้ยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ได้แก่ เป้าประสงค์ แนวทางปฏิบัติ และกลไกสู่การปฏิบัติ ที่มีความสอดคล้องกันเพราะได้ผ่านกระบวนการตามวิธีการดำเนินการวิจัยที่ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งในการอภิปรายผลผู้วิจัยได้นำเอายุทธศาสตร์ทั้ง 4 คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการและการปฏิบัติการเชิงวิชาชีพ และ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การยกระดับผลการปฏิบัติงานและการสร้างความเป็นหุ้นส่วนกับชุมชน มาอภิปรายผลดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา** เป็น

ยุทธศาสตร์ที่ได้มาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในด้านคุณลักษณะ (Characteristics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญดังที่ คักดีไทย สุรกิจบวร (2549) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ ไว้ 10 ประการที่สรุปรวมได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพย่อมส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กรโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์ทุกแห่งได้ดำเนินการเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการดำเนินการต่าง ๆ นั้นมีความสอดคล้องกับความจำเป็นที่จะต้องมีการเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์** ถือเป็นเสริมสร้างด้านสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อให้ก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพ ดังความสำคัญของสมรรถนะดังที่ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นรินทร์ (2552) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competence) เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานให้ได้ดี มีความรู้และทักษะในการทำงานได้ดีมาก มีความสามารถในการตัดสินใจ แสดงความสามารถในการแก้ปัญหา และมีประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อความสำเร็จ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และ สมิต อาบสุวรรณ (2556) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึงการแสดงผลของผู้บริหารโรงเรียนถึงการมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในส่วนของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นส่วนสำคัญในการที่จะเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพได้มากยิ่งขึ้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการและการปฏิบัติการเชิงวิชาชีพ** ซึ่งในภาวะปัจจุบันสามารถกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างนวัตกรรมใหม่และเป็นผู้นำทาง

วิชาการ มีหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียนสอดคล้องกับ Bossert (1988) ให้ทัศนะไว้ว่าบุคคลที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรหรือสถานศึกษา

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การยกระดับผลการปฏิบัติงานและการสร้างความเป็นหุ้นส่วนกับชุมชน มีความสอดคล้องกับที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2546) ได้กล่าวถึงผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีลักษณะเด่นอยู่ที่การกระจายอำนาจ (Decentralization) การบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาและชุมชน โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความคล่องตัวและอิสระในการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการและหลักสูตร การเงิน การงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยเน้นระบบและกระบวนการทำงานจากทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองและผู้แทนชุมชน ผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการทำงานแบบมี ส่วนร่วมซึ่งจะนำพางานของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับที่ Etheridge, Hall & Brown (1990) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจทางการศึกษาและช่วยให้ครูได้ปฏิบัติเกี่ยวกับวิชาที่เรียนที่ได้ผลผลิตในการศึกษาที่ดีขึ้นของสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้

1. จากผลการวิจัยทำให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์นั้นเป็นข้อค้นพบที่มีลักษณะเฉพาะของจังหวัดกาฬสินธุ์เพื่อที่จะนำเสนอต่อผู้บริหารการศึกษาในแต่ละระดับไปจนถึงในระดับสถานศึกษาเพื่อที่จะนำเอายุทธศาสตร์ที่ได้นี้ไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารมืออาชีพให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดกาฬสินธุ์
2. ในการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อที่จะพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลอย่างรอบด้านเพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ หาคู่ประกอบที่จะนำมาจัดทำร่างยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา ดังนั้น ในการจัดทำยุทธศาสตร์ควรศึกษาเอกสารและตำราวิชาการทั้งในและต่างประเทศ มีการประเมินการดำเนินงานที่ผ่านมา และหาข้อมูลในการจัดทำยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรมีการศึกษายุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นภาคเอกชน หรือ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในทศวรรษหน้า



## เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราชนุญ. (2555). **การวิเคราะห์ปัญหาการบริหารและพัฒนาการศึกษาสู่การวิจัยและพัฒนา**.  
ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกื้อ กระแสโสม. (2554). **การพัฒนาการรับรองผู้ประเมินภายนอกตามแนวคิดที่เน้นสมรรถภาพสำหรับการ  
ประเมินสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาและประเมินผลการ  
ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). **ความไว้วางใจในองค์กรของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การภาค  
รัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เฉลียว บุรีภักดี. (2551). **รูปแบบความคิดหลากหลายในยุทธศาสตร์การพัฒนา**. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏเพชรบุรี.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). **ลักษณะนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล,  
(อัดสานา).
- \_\_\_\_\_. (2548). **สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. (2547). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วน  
จำกัด วี.เจ.พรินติ้ง.
- ประทวน บุญรักษา. (2555). **บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและการเป็นผู้บริหารมีอาชีพ**. ค้นเมื่อ 15 กันยายน  
2555, จาก [http://www.drjirawat.com/file/paper\\_pdf/pdf1327744793.pdf](http://www.drjirawat.com/file/paper_pdf/pdf1327744793.pdf).
- ปரியากรณ์ ตั้งคุณานันต์ และคณะ. (2551). **Strategic Plan for Developing Quality Culture at Eastern  
School of the Office of Vocational Education Commission, Thailand**. **วารสารเอแบค**, 28(2),  
52-63.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอาชีพ  
กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สมัต อาบสุวรรณรณ์. (2556). **ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา**. **วารสารบริหาร  
การศึกษา มข.**, 9(2), 87-95.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). **ข้อเสนอยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เช็นจูรี.
- \_\_\_\_\_. (2555). **สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2542-2551)**. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพฯ : วี. ที. ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- เสนาะ ตีเขาวี. (2546). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). **การศึกษากับการพัฒนาและความสัมพันธ์กับการพัฒนาประเทศ**.สระบุรี :  
ปากเพรียวการช่าง.
- อุทิศ ขาวเอียร. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bossert, A. (1988). **Leadership in organization**. Eagle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Etheridge, C. P., Hall, M. L., & Brown, N. (1990). **Leadership, control, communication and  
comprehension: Key factors in successful implementation of SBDM**. Retrieved from  
ERIC database. (ED328655).