ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

Characteristic of Secondary School Principals' Leadership Development for Excellence

ภัทริยากุล แก่นแก้ว[1] นภดล พูลสวัสดิ์[2] วิเศษ ชิณวงศ์[3] และสมเกียรติ ชิดไธสง[4]
Pattariyakul Kankaew[1], Noppadon Poonsawat[2], Wiset Chinnawong[3] and Somkiat Chidthaisong[4]

Received : July 31, 2018; **Revised :** November 26, 2018; **Accepted :** November 28, 2018

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน ได้แก่ โรงเรียนท่าตูมประชาเสริมวิทย์ โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม และโรงเรียนขุขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการนำองค์กร พบว่า ผู้บริหารดำเนินด้านการนำองค์กรใช้การมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนทำให้บรรยากาศและผลลัพธ์ที่ดีต่อโรงเรียน 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์พบว่า ผู้บริหารได้ให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาร่วมกัน 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ปกครอง พบว่า ผู้บริหารได้จัดให้มีการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน 4) ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารได้จัดให้มีการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ร่วมกันโดยจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด มีแนวทางการวัดผลประเมินผลที่ชัดเจน 5) ด้านการมุ่งเน้น

---

[1]นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและการบริหาร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์; Doctoral Student of Philosophy Program in Leadership and Administration, Faculty of Education, Surindra Rajabhat University, Thailand; e-mail : pattariyakul@gmail.com

[2]คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์; Faculty of Education, Surindra Rajabhat University, Thailand

[3]คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์; Faculty of Education, Surindra Rajabhat University, Thailand

[4]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2; Saraburi Primary Educational Service Area Office 2, Thailand

บุคลากร พบว่า ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะทางวิชาการต่าง ๆ 6) ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ พบว่า ผู้บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) และการบริหารจัดการโดยใช้ระบบ PDCA และใช้ชุมชนมีส่วนร่วม และ 7) ด้านผลลัพธ์ พบว่า ผลลัพธ์ออกมาเป็นทางบวกหรือมีทิศทางที่ดีและส่งเสริมให้เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ
คำสำคัญ (Keywords) : ความเป็นเลิศ, ภาวะผู้นำ, โรงเรียนมัธยม

Abstract

The purpose of this research was to study of the leadership of administrator in high School for excellence promotion. The qualitative research methodology was used in this study by using In-depth-interview and observation approaches. There were 9 key informants of the study who were directors, teachers and school committees of Thatumprachasermwit School, Buriram Phitthayakhom School and Khukhan School. The results revealed 1) Organizational leading; the administrator led their organization by using participation of all stake holders of the school to make a good output and atmosphere for school. 2) Strategies planning; the administrator set the meeting for teachers, school committee and directors to set the development planning for the school. 3) Learner and parent focus; the administrator set an analysis and Knowledge Management for the teachers to joy together, the result a good output and atmosphere for school. 4); Analysis and Knowledge Management; the administrator set an analysis and Knowledge Management for the teachers to joy together, the result a good output and atmosphere for school. 5) Workforce focus, the administrator has to set preparing for self-development and academic skills promotion. 6) Operation focus; the administrator used the School Base Management for their administration and management. And 7) performance orientation; the output of the effect has to be positive way for promotion excellence of the school.
Keywords : excellence, Leadership, High school

บทนำ (Introduction)

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคของการบริหารจัดการศึกษาไทยในปัจจุบันท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบและความมุ่งมั่นของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วโดยมีความหลากหลายนั้นต่างก็ส่งผลกระทบต่อวงวิชาชีพโดยเฉพาะด้านการศึกษาซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนบริบทและโครงสร้างการบริหารของการบริหารจัดการศึกษา ภายใต้สาระแห่งบทบัญญัติของกฎหมายการศึกษาที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542” โดย

สาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 นั้นได้เสนอแนวคิด ทิศทางและเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา โดยเน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ (เก่ง ดี มีสุข) โดยยึดหลัก 3 ประการ คือ 1) การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (Education For All) 2) สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษา (All For Education) และ 3) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานรองรับการกระจายอำนาจที่สอดคล้องกับการบริหารงานเชิงบูรณาการกลุ่มจังหวัด นำนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่เชื่อมโยงความร่วมมือกับภาคส่วนการศึกษา ในกลุ่มจังหวัดและภาคส่วนอื่น ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (Bureau of Personnel Administration Development and Legal Affairs, 2017) จากนโยบายการจัดการศึกษาทั้งในระดับประเทศ กระทรวง ดังได้กล่าวมานั้น ในระดับปฏิบัติจริง ๆ คือ สถานศึกษานั่นเองซึ่งนับว่าเป็นองค์กรที่มีความสำคัญที่สุดในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น เกิดจากปัจจัยที่มีการบริหารที่ดี ความสามารถในการจัดองค์กร การใช้ทรัพยากรที่หามาได้อย่างคุ้มค่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงถือได้ว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Steers, 1977 : 46)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นผู้นำสำคัญที่จะนำพาองค์กร ให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่จะชี้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรในการปฏิรูประบบการศึกษาไทยเป็นกุญแจดอกสำคัญในการเปิดมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (Worawan Na Ayudhya, 1999 : 3-7) และเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้นำเอานโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ ถ้าการดำเนินการตามนโยบายเป็นไปด้วยดีย่อมเป็นผลดีต่อคณะครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง รวมไปถึงชุมชนและสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมการบริหารอย่างเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยน (Charoenpat, 2002 : 2) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของการศึกษาขั้นพื้นฐานในมาตรฐานด้านปัจจัยมาตรฐานที่ 20 ซึ่งได้ระบุไว้ว่าผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารการบริหารจัดการระบุเป็นตัวบ่งชี้ไว้ คือ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลง และ 2) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย (Srisang, 2003 : 417) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างมาก ต่อการพัฒนาสถานศึกษาและการจัดการในทุกระดับ ทั้งในภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น ชาติ หรือระดับโลก (Nitayarumphong, 1997 : 83) และโรงเรียนก็เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนนั้น ๆ มีคุณสมบัติ มีความสามารถและมีภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งเพียงใดในการบริหารงานจำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงานเพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่าง

ยิ่งต่อการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงภาวะผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาความเชื่อมั่นและความเลื่อมใสในตัวผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Suriyo, 2009 : 2)

ผู้วิจัยสนใจศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) ซึ่งจะทำให้เข้าใจถึงลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ข้อค้นพบจากการวิจัยสามารถนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนางานในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอนและประธานกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน ซึ่งใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) การสัมภาษณ์โดย จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนท่าตูมประชาเสริมวิทย์ โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคมและโรงเรียนขุขันธ์

กรอบแนวคิดการวิจัยนั้นได้ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานตามหลัก (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) 6 ด้าน และผลลัพธ์ ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการและผลลัพธ์ (Office of the Higher Education Commission, 2014)

ผลการวิจัย (Research Results)

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อสรุปที่ได้ตามกรอบประเด็นเนื้อหาในการศึกษา กรอบแนวคิดการวิจัยนั้นได้ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานตามหลัก (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) โดยได้แยกเป็นข้อสรุปแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร

การนำองค์กร พบว่า มีการดำเนินการโดยใช้การมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน ผู้บริหารได้มีการวางแผนและกำหนดการประชุมเพื่อกำหนดค่านิยม การวางแผนกลยุทธ์ โครงสร้างการ

บริหารงานร่วมกันเพื่อการรับทราบแนวทางปฏิบัติ กำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียน การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนร่วมกันและเพื่อหาปัญหาและค้นหาแนวทางการพัฒนาร่วมกัน การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบตามฝ่ายต่าง ๆ โดยจะเป็นในรูปของกิจกรรม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ จัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดโครงสร้างองค์กรและจัดทำแผนระยะยาว 4 ปี

2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยให้ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอนและนักเรียนมีส่วนร่วม ในการวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน ลักษณะของการวางแผนจะดูจากนโยบายของรัฐบาลและแผนการศึกษาของชาติ ฝ่ายบริหารและครูจะร่วมกันวางแผนและครูจะยึดหลักแผนการสอนต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน ครูมีการวางแผนระบบงานเพื่อการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ดูได้จากแผนยุทธศาสตร์ 4 ปีและนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงฯ และแผนปฏิบัติการประจำปี

3. ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง

ผู้บริหารได้ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครอง มีการทำข้อตกลงในการดูแลบุตรหลาน ในลักษณะของการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครอง เครือข่าย ศิษย์เก่า การสร้างความผูกพันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง โดยมีกิจกรรม ได้แก่ การประชุมเครือข่ายผู้ปกครองเดือนละครั้ง การเยี่ยมบ้านนักเรียน การร่วมกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียน เครือข่ายผู้ปกครองเป็นสายชั้น มีระบบการติดตามนักเรียนและในเรื่องผลการเรียน และรายงานผู้ปกครองให้ทราบ

4. ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่าผู้บริหารได้จัดให้มีการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ร่วมกัน โดยมีการจัดการวิเคราะห์สภาพปัญหาการเรียนการสอนของนักเรียนเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนการสอน โดยจะมีการวัดและวิเคราะห์การจัดการความรู้ตามหลักการวัดผลประเมินผลหรือตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรแกนกลาง และหลักสูตรเพิ่มเติม โดยครูได้สอนตามตัวชี้วัดและมีแผนการสอนที่วัดผลประเมินผลเป็นไปตามหลักการ และมีฝ่ายวิชาการและฝ่ายบริหารช่วยกำกับติดตามดูแล โดยมีกิจกรรมที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ การตรวจสอบผลการเรียนและแจ้งแก่ผู้ปกครอง จัดติวเด็กเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น การนิเทศครูทั้งกลุ่มสาระ การให้คำแนะนำเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น นำผล O-NET และผลการวิเคราะห์การเรียนมาปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น

5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

การมุ่งเน้นบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นวิชาการ พัฒนาทักษะและการแข่งขันทางวิชาการ จึงจัดให้มีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะทางวิชาการต่าง ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตามความต้องการเป็นหลัก มีลักษณะการประเมินความสามารถของครูโดยระบบนิเทศจากฝ่ายบริหาร การวัดผลประเมินผลจากหัวหน้ากลุ่มสาระและมีการประชุมประจำเดือนเพื่อสอบถามปัญหาของบุคลากรด้านการปฏิบัติงาน จัดประชุมเพื่อให้

ครูทุกคนได้ช่วยกันเสนอแนวทางแก้ไขแต่ละฝ่าย เพื่อการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนยังจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอน เช่นจัดห้องพักครูให้เพียงพอเหมาะสม จัดการทัศนศึกษางานปีใหม่และสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรรวมทั้งสนับสนุนงบประมาณในการไปอบรม

6. ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการ

การมุ่งเน้นการดำเนินการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้บริหารงานโดยใช้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) โดยบริหารตามลำดับชั้นและจัดให้รองผู้อำนวยการเป็นผู้ควบคุมดูแลแต่ละฝ่ายและมอบหน้าที่และอำนาจในการบริหารงานและการบริหารจัดการโดยใช้ระบบ PDCA เพื่อการออกแบบระบบงาน การประชุมฝ่ายบริหารเพื่อสรุปปัญหาต่าง ๆ ครูจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองประเมินโดยโรงเรียนปีละ 2 ครั้งและโรงเรียนออกแบบการได้แก่ การจัดตั้งสารสนเทศในการติดตามนักเรียนไม่เข้าชั้นเรียน นอกจากนี้โรงเรียนได้ตั้งอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยตามจุดต่าง ๆ และจัดเวรยามดูแลความปลอดภัยด้วย

7. ผลลัพธ์

ด้านผลลัพธ์ แบ่งออกเป็นรายด้านย่อย ๆ ได้แก่ 1) การเรียนรู้และกระบวนการ พบว่า ฝ่ายวิชาการของโรงเรียนวางแผนเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเชิญครูผู้สอน ผู้ปกครองและนักเรียนร่วมประชุมเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องผลการเรียน ซึ่งโรงเรียนต้องการให้นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เป็นไปตามหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน สังเกตจากการที่โรงเรียนจัดติวและส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นตรงตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาครูผู้สอนและนักเรียนวางแผนในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกันและ สร้างความผูกพันระหว่างโรงเรียน ผู้เรียนและผู้ปกครองผ่านการสื่อสารในระดับชั้นเรียน ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นต่อโรงเรียนและครูผู้สอนส่งผลให้การเข้าศึกษาต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ของนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (เดิม) เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารได้ จัดให้มีการนำผลสะท้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนา มีการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ร่วมกัน โดยนำระบบสารสนเทศในการติดตามนักเรียนทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อนักเรียนและผู้ปกครอง คือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ปกครองมีความพึงพอใจมากขึ้น 4) การมุ่งเน้นบุคลากร พบว่า มีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะทางวิชาการต่าง ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตามความต้องการเป็นหลัก โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีมีสุขอนามัย ความปลอดภัยและการป้องกันภัย มีการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร นอกจากนี้ผู้บริหารมีระบบการ ยกย่องชมเชยให้ขวัญและกำลังใจและการให้รางวัลส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจและความผูกพันธ์ต่อองค์กร 5) การนำองค์กรและการกำกับดูแล พบว่า โรงเรียนมีความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ โรงเรียน มีกระบวนการนำเสนอประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานจากการที่ผู้บริหารได้บริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) ทำให้เกิดผลลัพธ์ บริหารเป็นลำดับชั้น มีระบบระเบียบที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรของ

หน่วยงาน ดังนั้นบุคลากรจึงสามารถการจัดการปัญหาได้ เนื่องจากการที่ผู้บริหารมอบหน้าที่และอำนาจในการบริหารงาน 6) การเงินงบประมาณและตลาด พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการการใช้ทรัพยากรการเงินอย่างมีประสิทธิภาพภาพตามแผนที่กำหนดไว้มีการนำข้อมูล ไปวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย วิเคราะห์สถานะทางการเงิน และความมั่นคงของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามกรอบเกณฑ์การบริหารงานคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) โดยข้อค้นพบสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1) ด้านการนำองค์กร ใช้การมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน โรงเรียนทำให้เกิดบรรยากาศและผลลัพธ์ที่ดีต่อโรงเรียน ได้แก่ ทุกคนมีเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกันชัดเจน ผู้รับนโยบายปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์ระหว่างครู ผู้บริหารเป็นพี่น้องแบบพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Sripraiwan and Siribanpitak (2013 : 182) ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารและสภาพอันพึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยด้านที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านการนำองค์กรแสดงให้เห็นว่าในด้านการนำองค์กรผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการที่ระบุว่าคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่จะแสดงว่าโรงเรียนได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล คือ การบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลดำเนินการที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Howhan (2015 : 207-216) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบหลักสำคัญ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการและการบริหารสถานศึกษา 2. ครูต้องมีทักษะในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 3. นักเรียนโรงเรียนควรมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก 4. แหล่งเรียนรู้สถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการศึกษาของผู้เรียน 5. การบริหารจัดการ การบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของสถานศึกษา 6. เครือข่ายร่วมพัฒนาเพื่อพัฒนาในการระดมสรรพกำลังเพื่อสร้างความร่วมมือกับองค์กรและเครือข่ายให้ร่วมกันขับเคลื่อนมุ่งไปสู่ความสำเร็จ และ 7. การพัฒนาระบบสารสนเทศเนื่องจากข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อการตัดสินใจ การดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารได้ให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน และนักเรียน มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียนร่วมกันโดยดูจากนโยบายของรัฐบาลและแผนการศึกษาของชาติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chatbenchanan and Wongsrisawat (2015 : 368) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์สรุปได้ว่า ผู้นำมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป้าประสงค์และแผนงานและให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียของหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ปกครอง พบว่า ผู้บริหารได้จัดให้มีการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการวิจัยของ Badawood (2003) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของเอกชนในเมืองเจ็ตตา ประเทศซาอุดิอาระเบีย พบว่า ผู้บริหาร มีทัศนคติเชิงบวกต่อทักษะความเป็นผู้นำและแสดงให้เห็นว่าทักษะความเป็นผู้นำ มีคุณค่าต่อผู้บริหารโรงเรียนในด้านการบริหารเวลา การวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ สัมฤทธิ์ผลของการพูด การแก้ไขปัญหา การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร การเป็นผู้นำกลุ่ม

4) ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า พบว่าผู้บริหารได้จัดให้มีการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ร่วมกัน นอกจากนี้โรงเรียนได้จัดติวนักเรียนเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีการนิเทศครูทั้งกลุ่มสาระ การให้คำแนะนำเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น นำผล O-NET และผลการวิเคราะห์การเรียนมาปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wonghiruntrakun and Vijitsoontorn (2015 : 1163) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านโป่งแดง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 พบว่าผู้บริหารมีวิธีในการเลือกรวบรวมวิเคราะห์จัดการสถานศึกษาและมีการใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ

5) การมุ่งเน้นบุคลากร ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะทางวิชาการต่างๆ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตามความต้องการเป็น สอดคล้องกับข้อค้นพบที่เน้นความสำคัญในข้อที่ 5 ของ Moore (2003) ได้ออกแบบวิเคราะห์ความเข้าใจในทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐเซาว์คาโรไสนาและ Kouzese and Posner (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและเกิดการเปลี่ยนนิยมอย่างกว้างขวางและได้พัฒนาโครงร่างองค์ภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยภาวะผู้นำของปัจเจกบุคคลต่าง ๆ ได้ โดยนักวิจัยทั้งสองท่านสรุปว่า ผู้นำหากจะก้าวถึงจุดสุดยอดของภาวะผู้นำ เมื่อมุ่งเจาะจงในเรื่อง 1. เป็นแบบอย่างที่ดี (Model the Way) 2. ดลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ (Inspire a Shared Vision) 3. ลงมือท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) 4. ช่วยให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ (Enable others to Act) 5. การสนับสนุนให้มีกำลังใจ (Encourage the Heart)

6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ จากการที่ผู้บริหารได้บริหารงานโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) ผู้บริหารจัดให้รองผู้อำนวยการเป็นผู้ควบคุมดูแลแต่ละฝ่ายและมอบหน้าที่และอำนาจในการบริหารงานและการบริหารจัดการโดยใช้ระบบ PDCA เพื่อการออกแบบระบบงาน การประชุมฝ่ายบริหารเพื่อสรุปปัญหาต่าง ๆ สอดคล้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ Boonyapo (2012 : 327) ที่ใช้การบริหารงานในโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) และได้ศึกษาแนวคิดของปีเตอร์และวอเตอร์มา (Peter and Waterman) กล่าวว่า ผู้บริหารควรใช้นโยบายเปิดกว้าง สนับสนุนให้บุคลากรรวมกันเป็นกลุ่มช่วยกันคิดแก้ปัญหาใช้เทคนิคการประเมินผลอย่างสร้างสรรค์

7) ผลลัพธ์ ผู้บริหารได้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศตามกรอบเกณฑ์การบริหารงานคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลลัพธ์ออกมาเป็นทางบวกหรือมีทิศทางที่ดีและส่งเสริมให้เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพหรือเป็นเลิศสอดรับกับหลักการในเรื่องของผลผลิต การจัดการทรัพยากร ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแนวคิดความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx) ก็ครอบคลุมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Muangmun (2008 : 40) กล่าวว่าความเป็นเลิศของสถานศึกษา หมายถึง สถานะ ลักษณะหรือสภาพที่ดีเยี่ยมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งด้านผลผลิต การจัดการทรัพยากร การบริหาร งบประมาณ รูปแบบการบริหาร ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้กระบวนการผสมผสาน และการเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถนำไปสู่คุณภาพของการศึกษาและประสิทธิผลของสถานศึกษาที่มีคุณค่าควรแก่การยกย่อง อันนำไปสู่สถานะของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1.ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำข้อคิดเห็นครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารรงเรียนโดยจัดให้เหมาะสมกับสภาพบริบทจริงของโรงเรียน พร้อมทั้งสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา

1.2 ควรใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนขยายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศต่อไป

2.ข้อเสนอแนะการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศตามหลักของ (Education Criteria for Performance Excellence)

2.2 ควรมีการเพิ่มประเด็นการวิจัย เช่น การศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

2.3 ควรมีการพัฒนาต่อยอดงานวิจัยสู่การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

เอกสารอ้างอิง (References)

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. (2542). พรบ.การศึกษากับการปฏิรูปการศึกษา. **วารสารพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย**. 6(32): 3-7

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544). **พัฒนาการของคุณภาพนักเรียนประถมศึกษาและแนวทางการประเมิน.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

จิรัฏฐ์ ฉัตร์เบญจนันท์และชาญชัย วงศ์สิรสวัสดิ์. (2558).**การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา** ใน “รายงานสืบเนื่องในการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ สร้างสรรค์และพัฒนาเพื่อก้าวหน้าสู่ประชาคมอาเซียน ครั้งที่ 2”. 362-371.

เจตนา เมืองมูล. (2551). **รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.

พิมพรรณ สุริโย. (2552). **ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

รัชพล คชชารุ่งโรจน์. (2548). **คิดทำหลากหลายกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนทันสมัย.** กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

รัตติยา วงศ์หิรัญตระกูล และชยุต วิจิตรสุนทร. (2558). **แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านโป่งแดง สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาตาก เขต 1** ใน “รายงานสืบเนื่องการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนองานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ (Proceedings) เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 15”.

ราตรี ศรีไพรวรรณ และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2556). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา. **วารสารมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.** 3(2): 182-194

วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). **การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2540). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่ออนาคตไทย**. กรุงเทพฯ : พิมไทย.

สมกิต บุญยะโพธิ์. (2555). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สมเดช สีแสง. (2546). **คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 7. ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎมายและมาตรฐานวิชาชีพครู.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. (2017). “ความเป็นมาของ “การกระจายอำนาจแบบ CLUSTER”.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: **http://personnel.obec.go.th/home/** สืบค้นเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560.

สุริยา ห้าวหาญ. (2558). **รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

Badawood, O. (2003). **The development of leadership skills of private high school principals in Jeddah, Saudi Arabia**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburg.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). **Exemplary leadership**. San Francisco: CA: Jossey-Bass Publishers.

Moore , R. W. (2003). **Organizational behavior: Managing people and organizations**. 8th Ed. Boston : Houghton Mifflin.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**. 22: 46-56.

Translated Thai References

Boonyapo, S. (2012). **The Administration Model for Excellence Basic Educational School Under the Primary Educational Service Area Office**. Doctoral Thesis of Philosophy in Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University. [In Thai]

Bureau of Personnel Administration Development and Legal Affairs. (2017). “History of decentralization as CLUSTER.” [Online]. Available : **http://personnel.obec.go.th/home/** Retrieved May 11, 2017. [In Thai]

Charoenpat, W. (2002). **Study of administrative behaviors of learning organization of primary school administrators Under the Office of Ban Khai District Primary Education Rayong**. Master's Thesis of Education in Educational Administration, Faculty of Education, Burapha University. [In Thai]

Chatbenchanan, C. and Wongsrisawat, C. (2015). **The study of strategic leadership characteristics of executives Primary Education Area Office**, in "Report on the continuation of the academic conference and presentation of national research Create and develop for the 2nd ASEAN Community." 362-371. [In Thai]

Howhan, S. (2015). **The Administration Model Towards Excellence of School Under the secondary Education Service Area office**. Master's Thesis of Education in Educational Administration, Graduate School, Mahasarakrm university. [In Thai]

Kocharungroj, R. (2005). **Think of doing a variety of modern school management strategies**. Bangkok: no publisher. [In Thai]

Muangmun, J. (2008). **The educational administration model towards excellence of small-size education institutions**. Doctoral Thesis of Education, Department of Educational Administration and Change Leaders, Eastern Asia University. [In Thai]

National Primary Education Commission. (2001). **Development of primary school students quality and assessment guidelines**. Bangkok: Religious Printing. [In Thai]

Nitayarumphong, S. (1997). **Leadership: Importance for the future of Thailand**. Bangkok: Pim Thai. [In Thai]

Office of the Higher Education Commission. (2014). **Guide to quality assurance in higher education**. Bangkok: Phab Printing Partnership. [In Thai]

Sripraiwan, R. and Siribanpitak, P. (2013). The Development of Management Strategies Toward Excellence of the Worldclass-Standard Elementary School. **Eastern Asia University Journal**. 3 (2): 182-194. [In Thai]

Srisang, S. (2003). **Government Official Handbook and Examination Preparation for Educational Administrators**. 7th Ed. Chai Nat: Knowledge Development Club for Rules and Rules for Professional Teachers. [In Thai]

Suriyo, P. (2009). **School administrators' factors affecting the effectiveness of municipal schools, local education groups 9, Department of Local Administration**. Master's Thesis of Education in Educational Administration, Faculty of Education, Loei Rajabhat University. [In Thai]

Wonghiruntrakun, R. and Vijitsoontorn, C. (2015). **Guidelines for the development of educational administration to the excellence of Ban Pong Daeng School Tak District Primary Education Area Office 1,** in "Continuity Report of the Symposium, presenting national and international research Proceedings) Graduate School Network, Northern Rajabhat University No. 15 ". [In Thai]

Worawan Na Ayudhya, K. (1999). Education Act and Educational Reform. **Journal of Knowledge Development Law**. 6 (32): 3-7. [In Thai]