

การพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

จารุวรรณ จินประสม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช


**THE DEVELOP THE ADMINISTRATORS PROFESSIONALISM  
COMPETENCY IN SCHOOL UNDER NAKHONSI  
THAMMARAT ELEMENTARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 2**

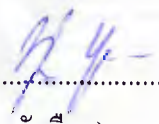
**JARUWAN JEENPRASOM**

**Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Education  
Degree in Management of Innovation for development  
Nakhon Si Thammarat Rajabhat University  
Academic Year 2012**

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2  
ผู้วิจัย                      นางสาวจรรุวรรณ จินประสม  
สาขาวิชา                    การบริหารนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา


คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

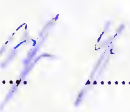
  
.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทรา)


  
.....กรรมการ  
(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

คณะกรรมการสอบ


   
.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา เลิศไกร)

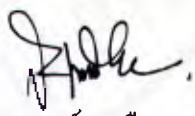
  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทรา)

  
.....กรรมการ  
(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

  
.....กรรมการ  
(นายสุพจน์ อภิศักดิ์มนตรี)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา เลิศไกร)

  
(อาจารย์สมพงศ์ เหมือนเพชร)

ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา      ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

วันที่ 26 เดือน เมษายน พ.ศ. 2555

## บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 2
ผู้วิจัย	นางสาวจารุวรรณ จินประสม
สาขาวิชา	การบริหารนวัตกรรมการพัฒนา
ประธานอาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทรา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์คำถามปลายเปิด ผลวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากและในภาพรวมทักษะรายด้านในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและ ด้านคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนด้านหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา ด้านการบริหารด้านวิชาการ ด้านการบริหาร จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า มีข้อเสนอแนวทางในการพัฒนา ที่สำคัญและมีความถี่สูงสุด 5 ลำดับ ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา โดยผู้บริหารต้องใช้ทฤษฎี ควบคู่กันไปกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บริหารควรเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ 2) สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา โดยผู้บริหารควรเป็นผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการปฏิบัติมากกว่าการสั่งการ ควรจะมีรูปแบบหรือเครื่องมือในการประเมินนโยบายการจัดการศึกษา นโยบายและแผนการศึกษาต้องมีความต่อเนื่อง และมีการประเมินปรับปรุงให้ดีขึ้นเป็นระยะ 3) สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการโดยผู้บริหารควรมีแผนการนิเทศ ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีการศึกษางานวิจัยให้มากขึ้น 4) สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ ควรมีระบบการควบคุมภายในจะต้องเชื่อถือได้ ควรมีการจัดทบทวนความรู้แก่นุคลากรอยู่เสมอและ 5) สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร การพัฒนาองค์กรต้องสร้างบุคลากรที่คุณภาพ และคุณภาพของบุคลากรต้องส่งเสริมให้มีจริยธรรม เป็นอันดับแรก

## ABSTRACT

The Title	The develop to administrators' professionalism competency in school under Nakhon Si Thammarat Elementary Educational Service Area Office 2
The Author	Jaruwan Jeenprasom
Program	Educational Administration
Thesis Chairman	Associate Professor Dr. Maitree Juntra
Thesis Advisors	Dr. Nopparat Chairueang

---

This research aims to study the develop to administrators' professionalism competency in school under Nakhon Si Thammarat Elementary Educational Service Area Office 2 The sample is executive education and secondary school administrators. Under the jurisdiction of Nakhon Si Thammarat education office area of Zone 2 of 200 people the tools used to collect data to estimate the scale. Data Analysis with SPSS for Windows computer program to determine the average percent standard deviation. Analysis results showed that open-ended questions.

1. The develop to administrators' professionalism competency in school under Nakhon Si Thammarat Elementary Educational Service Area Office 2 overall in the world as much as possible and the overall skills profile of each side in the five aspects of financial management, procurement and administrative buildings. And personnel management. Business management students. The quality of education. Moral and ethical standards for executive education and in the five major aspects of the education process. Policy and planning studies. Management education. Management of information technology. Management, and public relations and community relations

2. Guidelines for the develop to administrators' professionalism competency in school under Nakhon Si Thammarat Elementary Educational Service Area Office 2 showed that the world has to offer guidance in the development of the following: 1) Performance and management education. Administrators to theoretical. Concurrently with the performance of the executive. Directors should be persons of learning, 2) Performance, Policy and Planning. Managers should be leaders of change. Executives must be a leader rather than a command performance. There should be a tool in the assessment of education policy. Policies and plans must be consistent. Improved and evaluated as 3) Performance management, technical supervision should have a plan for supervision. Operated continuously to evaluate the performance of executive education. Administrators should be more research. 4) Performance of financial management, procurement and administrative buildings. Internal control system must be reliable. The review should also educate the people, it's and 5) Performance management personnel. People are our most important resource in the organization. Organizational development to create quality human resources. And quality of personnel to promote ethical conduct.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ได้ ต้องขอกราบขอบขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของรองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทรา ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง อาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยดูแลเอาใจใส่ให้คำปรึกษา และแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนเป็นอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยจึงกราบขอบขอบคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระยุทธ ชาตะกาญจน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช นายโชติ ธาณิรัตน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนลานสกาประชาสรรค์ และนายกฤษา วิระพงษ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา ผู้เชี่ยวชาญทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ ตรวจ แก้ไข ปรับปรุง ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการสร้างเครื่องมือวิจัย ที่ทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 2 ทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่าน คอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำผลไปใช้ในการวิจัยได้อย่างถูกต้อง ขอขอบคุณฝ่ายประสานงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชและเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 2 ทุกท่าน ที่กรุณาอำนวยความสะดวก รวมทั้งขอบคุณ พ่อแม่ สมาชิกครอบครัวของข้าพเจ้า เพื่อนๆ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่คอยส่งเสริม สนับสนุนและให้กำลังใจ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้

จารุวรรณ จินประสม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง .....	ช
บทที่	
1 บทนำ .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ของการวิจัย .....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
สมรรถนะผู้บริหาร.....	9
หลักการและแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร .....	28
ผู้บริหารมืออาชีพ .....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	46
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	51
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
สถิติที่ใช้สำหรับการวิจัย.....	55
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	56
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	56
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	57



บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	75
สรุปผลวิจัย .....	78
อภิปรายผลการวิจัย .....	81
ข้อเสนอแนะ .....	87
บรรณานุกรม .....	88
ภาคผนวก .....	90
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	90
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	92
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย .....	96
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	98
ประวัติผู้วิจัย .....	113

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา.....	50
2 จำนวนและคำร้อยละตามวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และระดับ โรงเรียน.....	58
3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 2 โดยรวมและรายด้าน (n = 152).....	59
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านหลักและกระบวนการบริหารสถานศึกษา (n = 152).....	60
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา (n = 152).....	61
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 2 ในการบริหารด้านวิชาการ (n = 152).....	62
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านหลักของผู้บริหารสถานศึกษา (n = 152).....	63
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 2 ในการบริหารงานบุคลากร (n = 152).....	64
9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 2 ในการบริหารกิจการนักเรียน (n = 152).....	65

ตารางที่

หน้า

10	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (n = 152).....	66
11	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (n = 152).....	67
12	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน (n = 152).....	68
13	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านการบริหารคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (n = 152).....	69
14	ค่าสถิติทดสอบความแตกต่างของสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน (n = 152).....	70
15	ค่าสถิติทดสอบความแตกต่างของสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีระดับโรงเรียนแตกต่างกัน (n = 152).....	71

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ เป็นรากฐานของการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ประเทศไทยให้ความสำคัญของการศึกษาดังปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ได้กำหนดให้บุคคลทุกคนมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี ซึ่งรัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดไว้ชัดเจนถึงความมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษา ที่ต้องมุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา ไม่น้อยกว่า 12 ปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เรียกเก็บค่าใช้จ่าย ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรืออยู่ในสภาวะยากลำบากต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐ เพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น (ยิ่งยศ พลเลิศ, 2550, 1)

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ปฏิบัติที่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด ทำหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะของนักเรียนและชุมชน มีอิสระในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมียืดหยุ่นคล่องตัว เพื่อการเป็นโรงเรียนของชุมชน และสะท้อนภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างแท้จริง ทั้งนี้โดยข้อเสนอแนะและการส่งเสริมสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งการพัฒนาโรงเรียนจะมีความก้าวหน้าตามเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทั้งหมดในโรงเรียนนี้กำลังเป็นหนึ่งเดียว ประสานสัมพันธ์ให้มีพลังผลักดันให้เกิดการปฏิรูปทั้งในโรงเรียน บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็คือผู้บริหารโรงเรียน เพราะต้องเป็นผู้นำ และผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย ซึ่งได้แก่ ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นๆ ให้ร่วมกันจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 542 และผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการเพื่อนำโรงเรียนซึ่งเป็น

หน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่แสดงถึงคุณภาพการศึกษาของชาติที่แท้จริง ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

การกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่และสถานศึกษาโดยตรงซึ่งหมายความว่าโรงเรียนได้รับอำนาจตัดสินใจในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ด้วยโรงเรียนเองเพิ่มมากขึ้น เมื่อมีอำนาจตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและแผนการศึกษาของชาติ เป็นผู้รับนโยบายโดยตรงและน่านโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการไปปฏิบัติ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิผล และบริหาร โรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงาน คือ ใต้ทั้งงานและน้ำใจ การบริหารย่อมประสบความสำเร็จ ส่วนการที่จะให้บุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานร่วมมือกันทำงานได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การแสดงบทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหาร โรงเรียนต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competency) ให้เหมาะสมกับตำแหน่งเพื่อให้บุคลากรใน โรงเรียนเกิดความศรัทธาและยอมรับในการบริหารงาน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องคอยกระตุ้นและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไปได้แก่ความรู้หรือสติปัญญา ทักษะการทำงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในบุคคลได้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสมรรถนะ ดังนี้สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (อ้างถึงในราชกิจจานุเบกษา, 2548, 42)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ให้ความสำคัญต่อผู้บริหาร โรงเรียนมาก เพราะเชื่อว่าเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่จะทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ซึ่งได้กำหนดในหมวด 7 ครู ศึกษารักษ์

และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหาร การศึกษามีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับ ควบคุมการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพด้วย ในมาตรา 53 วรรคสอง ยังได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ตามที่กฎหมายกำหนด จากการศึกษาเอกสารรายงานการวิจัยเรื่องใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถหรือสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินการทางการศึกษา ไปในทิศทางที่มุ่งหวังย่อมสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ใน 10 ของคุรุสภา เกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) (อ้างถึงในราชกิจจานุเบกษา, 2548, 42) ซึ่งประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการ บริหารการศึกษา 2) สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) สมรรถนะด้าน การบริหารด้านวิชาการ 4) สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 5) สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล 6) สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน 7) สมรรถนะ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 8) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และ 10) สมรรถนะด้าน คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

ดังนั้นจากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ให้ความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียนมาก เพราะเชื่อว่าเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่จะทำให้การจัดการศึกษา ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติจริงได้ และตัวผู้บริหารยังเป็นกำลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่เหมาะสม และจากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรงยังมีน้อย จากความเป็นมาและ ปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 เพื่อให้ได้ระบบการพัฒนา ที่สามารถนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ตามจุดมุ่งหมายของ กระทรวงศึกษาธิการและสามารถพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

## สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และระดับสถานศึกษาแตกต่างกัน มีสมรรถนะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาเพื่อทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 จากขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัยจะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กร สมรรถนะของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่จะทำให้กระบวนการต่างๆ ในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลผลิตซึ่งหมายถึงนักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวทางของ คูรูสกา เกี่ยวกับสมรรถนะ(competency) ที่สำคัญในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ 4) สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 5) สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล 6) สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน 7) สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 8) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และ 10) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

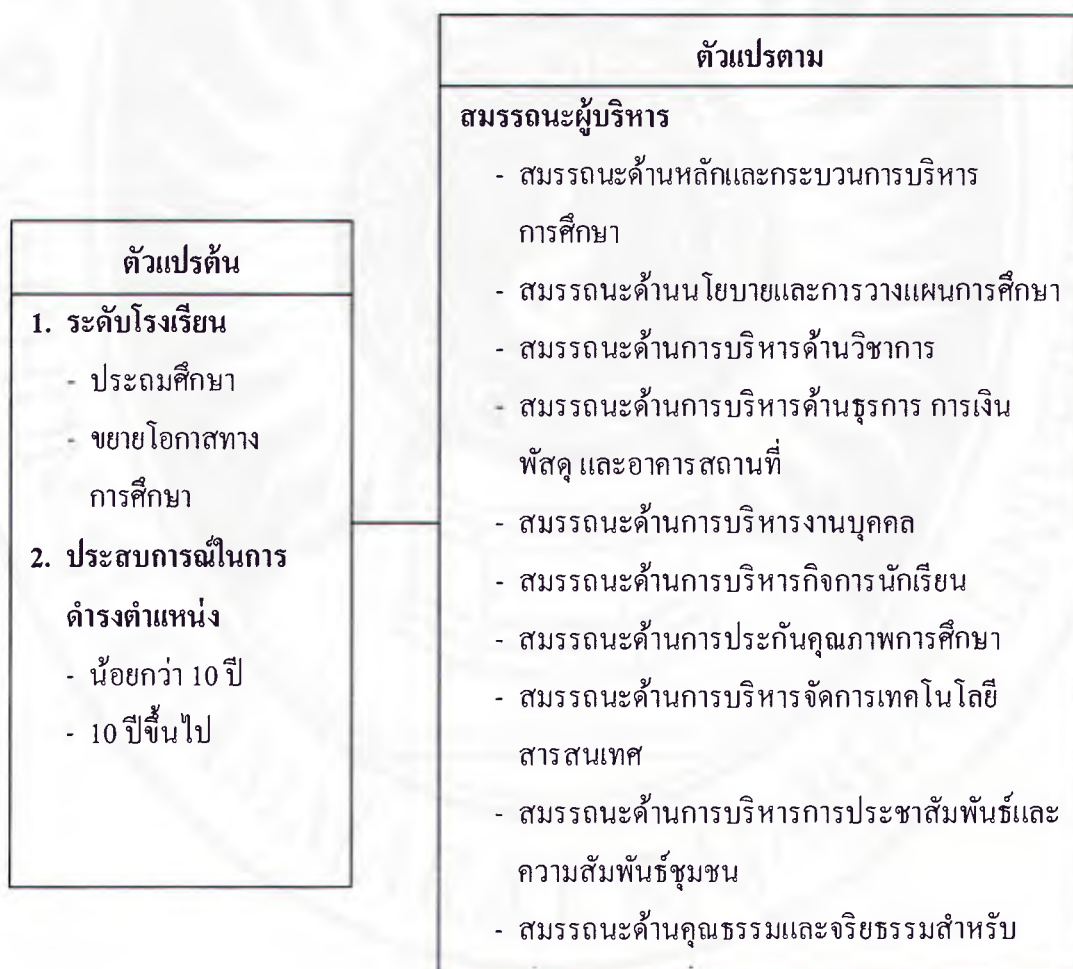
ประชากรในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 จำนวน 207 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยระดับโรงเรียน ตามเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, 608) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 152 คน

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ตัวแปรต้น (Independent Variable) ได้แก่ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและระดับโรงเรียน ดังนี้ 1) ประถมศึกษา 2) ขยายโอกาสทางการศึกษา

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย (อ้างอิงของคุรุสภา) 1) สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ 4) สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 5) สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล 6) สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน 7) สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 8) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และ 10) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบความคิดในการวิจัย



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ที่แสดงถึงทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย สมรรถนะผู้บริหารของคุรุสภา 10 ด้าน ดังนี้ สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน สมรรถนะด้านคุณธรรมและจรรยาบรรณสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2. สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา หมายถึง การสามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร การศึกษา สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

3. สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา หมายถึง การสามารถวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา และสามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพ การจัดการศึกษา สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่า ต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ สามารถ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

4. สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ หมายถึง การสามารถบริหารจัดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สามารถ ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

5. สมรรถนะด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ หมายถึง การสามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

6. สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง การสามารถสรรหาบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ ฯลฯ

7. สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง การสามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน และสามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

8. สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การสามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และสามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

9. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การสามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ และสามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

10. สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง การสามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

11. สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

12. ผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากกระทรวงศึกษาธิการให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2

13. ความเป็นมืออาชีพ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพปัจจุบัน ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา สามารถสร้างวิสัยทัศน์โดยการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และสามารถส่งเสริมและจัดการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย โดยใช้การประชาสัมพันธ์ของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

14. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

15. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ต้องนำนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ไปจัดทำแผนการศึกษาหลักในการจัดการศึกษาเพื่อให้ได้ผลผลิต คือ นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาเป็น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

16. โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่เปิดสอนที่ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### สมรรถนะผู้บริหาร

##### ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ มาจากภาษาอังกฤษคำว่า Competency ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ ดังนี้ Encyclopedic Dictionary ให้ความหมายของ Competency ว่า สภาพความสามารถ ความชำนาญ ความเพียงพอ หรือขีดความสามารถ คุณลักษณะที่ต้องการ

Dictionary (ฉบับรวมศาสตร์) ให้ความหมายของ Competency ว่าหมายถึง ความสามารถ อำนาจ ความพอเพียง ความชำนาญ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่เหมาะสม

สก๊อต แพร์รี (Scott Parry, 1997, 7) Competency หมายถึง องค์กรประกอบ (Cluster) ของ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับ ผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับกฎเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ฉบับทันสมัย, 2541, 454) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานอันใดอันหนึ่ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, 1128) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ

David Mc Clelland (1993; อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) สมรรถนะ Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคล นั้นสร้างผล การปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็น ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะ

เหล่านี้ ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรม ของผู้ที่มีผล การปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ

Richard Boyatzis (1982; อ้างถึงใน คนัด เทียนพุฒ, 56-57) สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่ง กำหนดพฤติกรรม ของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึง ความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Boyatzis (1982, 58) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992, 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer และ Spencer (1993, 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer และ Spencer (1993, 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance)

Dale และ Hes (1995, 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถร่วมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547, 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่มองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของคุณด้วย

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544; อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ พรณัฐภูมิกุล, 23) สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะ และคุณสมบัติของบุคคล รวมถึงความรู้ทักษะ และพฤติกรรม ที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูง กว่ามาตรฐานทั่วไป

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะความสามารถ ที่องค์กรต้องการให้พนักงานมีซึ่งความสามารถดังกล่าวทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งเป็นการสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมขององค์กรอีกด้วย

สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์ ให้ความหมายสมรรถนะ คือ คุณลักษณะทั้งในด้านทักษะความรู้ และพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จ

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skill) 3) ทัศนคติ (Attitudes)

#### ความสำคัญของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

นักวิชาการทางการบริหารการศึกษาได้ให้นิยามคำว่า “ผู้บริหารโรงเรียน” ไว้ในเชิงอุปมาอุปไมยในลักษณะหลายด้านด้วยกัน เช่น เปรียบเทียบผู้บริหาร โรงเรียน เป็นเช่นนักการศึกษา (as educator) เป็นเช่นผู้นำ (as leader) เป็นเช่นผู้บริหารจัดการ (as management) เป็นเช่นผู้มีความเชื่อและหลักการในตัวเอง (as inner person) ขณะเดียวกันสเปค (Speck) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีการสร้าง โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ด้วยว่ามีหน้าที่สร้างสรรค์กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารงบประมาณ การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น เช่นเดียวกับเซฟาซ (Seyfarth) เสนอว่าผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกเรื่องจะต้องแสดงบทบาทในหลายลักษณะ เช่น เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำอำนวยความสะดวก เป็นผู้ใช้อำนาจรวม และเป็นนักนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่เป็นแนวโน้มการบริหารหลักสูตรและการสอนจะเป็นแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานมากขึ้นนั้น

ฮัก (Hughes, 1999, 31) ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนว่ามีบทบาทเป็นเช่น ศิลปิน (as artist) เป็นเช่นสถาปนิก (as architect) และเป็นเช่นผู้ตรวจการ (as commissar) โดยที่จะต้องทำหน้าที่ให้ทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ๆ จัดโครงสร้าง จัดสภาพแวดล้อม ปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างสิ่งจูงใจในทางวิชาการ ใช้เทคโนโลยี คำนึงถึงความมีคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมาย

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1999, 81-144) ได้เปรียบเทียบโรงเรียน เป็นเช่นชุมชนแห่งคุณธรรมหรือองค์กรแห่งศีลธรรมจรรยา (School as moral community) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่พัฒนาไปสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพนั้น โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องสร้างจิตสำนึกความเป็นชุมชนจะต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานและการประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ การสร้างความมีพันธะผูกพันและการจัดสภาพแวดล้อมทางการทำงานของครูและมุ่งสู่กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนกับการเสริมสร้างควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน การเสริมสร้างควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน หรือการเสริมสร้างโรงเรียนที่มีคุณภาพหรือเป็นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จนั้น เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ ดังนี้ คือ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) เสริมสร้างบรรยากาศของโรงเรียนในทางบวก 5) ส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9) ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรนั้น การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความสนใจต่อวิถีชีวิตขององค์กร เป็นที่สันนิษฐานว่า ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่า โรงเรียนของเราเป็นอย่างไร ที่นี่สำคัญจริงหรือ เราเชื่ออะไกัน ทำไมเราจึงทำเช่นนี้ เราจะเป็นพวกเดียวกันได้อย่างไรและเราจะทำตัวให้กับ สิ่งต่างๆ ได้อย่างไรเป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารโรงเรียนพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้มีความหมาย

อับเบนและคณะ (Ubben and Other, 2001, 87-98) กล่าวถึงโรงเรียนว่าเป็นเช่นเครื่องจักรกล (school as machines) เป็นเช่นร่างกาย (as organisms) และเป็นเช่นสมอง (as brains) โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญที่จะต้องแสดงถึงภาวะผู้นำ เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ให้มีกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ให้มีการพัฒนาโรงเรียนโดยการวางแผนที่เป็นระบบ ให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวก ให้มีการบริหารหลักสูตรการส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถ การให้บริการ นักเรียนพิเศษ การพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์และการบริหารการจัดการองค์การทั้งด้านบุคคล เวลา งบประมาณอาคารสถานที่และเทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับการตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วมนั้น กรณีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนร่วมไปถึงผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นสังคมประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่องานด้านหลักสูตรมากขึ้น โดยเฉพาะในฐานะที่จะเป็นผู้นำสร้างหลักสูตรใหม่ๆ ในท้องถิ่นขึ้นมา ด้านผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารโรงเรียนพึงตระหนักถึงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีความค่ามากที่สุดขององค์การ นั่นก็คือ มนุษย์ ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาที่ยั่งยืนคือ การพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวบุคคลหรือขององค์การเอง เกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการบริหารเกี่ยวกับการพัฒนาครูนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมุ่งการพัฒนาครูเพื่อส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั้งหลักสูตรการสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มุ่งการพัฒนาครูโดยการใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำ (active) และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวครูเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาครูแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับการกระทำ (passive) และที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญภายนอกแบบที่เกิดจากการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นหลัก

จากที่กล่าวมา เป็นการแสดงให้เห็นภาพโดยรวมที่สะท้อนให้เห็นถึงนิยามคำว่า “ผู้บริหาร โรงเรียน” ซึ่งมีการอุปมาอุปไมยให้เห็นในหลากหลายบทบาทหน้าที่ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและภารกิจที่มากมายของผู้บริหาร โรงเรียน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มองเห็นภาพเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน ในบางแง่บางประเด็นเพื่อการเข้าใจที่มากขึ้น โดยจะนำเอารายละเอียดโดยสังเขปของบางประเด็นมากล่าวถึง ตามลำดับ ดังนี้

ผู้บริหาร โรงเรียนกับการเสริมสร้างความเป็นองค์กรวิชาชีพ กรณีนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกองค์การออกเป็นประเภทต่างๆ ได้หลายประเภท เช่น มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg) ได้แบ่งออกเป็น 7 ประเภท คือ องค์กรที่มีโครงสร้างอย่างง่าย องค์กรราชการแบบเครื่องจักร องค์กรราชการแบบวิชาชีพ องค์กรราชการอย่างง่าย องค์กรราชการวิชาชีพแบบง่าย องค์กรราชการแบบกึ่งวิชาชีพ และองค์กรแบบการเมือง ในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ เหล่านี้ องค์กรราชการแบบวิชาชีพจะเป็นองค์กรที่คาดหวังจะเกิดขึ้นมากกว่าองค์กรประเภทใด โดยเป็นองค์กรที่เน้นทั้งเรื่องการกระจายอำนาจ (decentralization) และเรื่องการทำให้เป็น



มาตรฐานในด้านทักษะ (standardization of skill) ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพให้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติและการประเมินผลด้วยตนเอง

โอเวน (Owens, 2001, 43) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้องจะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่นำไปสู่ความมีพันธะและการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นอาจประกอบด้วยผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทบทวนการจูงใจให้ทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือ ความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะทำแบบนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหา (content model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงปฏิบัตินั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

ผู้บริหารโรงเรียนกับการเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเอง ในปัจจุบันได้เกิดแนวคิดใหม่ กลุ่มนี้ขึ้นมาอีกแนวคิดหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นนั่นคือ กลุ่มบริหารตนเอง (self manages group) โดยมนักวิชาการ เช่น สโตเนอร์และฟรีแมน (Stomer & Freeman) ให้ข้อสังเกตว่า การใช้สภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม โดยการจำแนกบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ถือว่าผู้นำจะต้อง พยายามสร้างแรงกระตุ้นหรือความมีอิทธิพลบนพื้นฐานของอำนาจหรือโดยการใช้พฤติกรรมรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้ตาม (follower) ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น จะสามารถเป็นไปได้ในสังคมและองค์กรที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่มากขึ้นอย่างในปัจจุบันได้หรือไม่ หากผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจในภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารเสียแล้วจะเกิดอะไรขึ้น

บาร์คอนและคณะ (Bartol & other, 1998, 87) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนกับการเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่งๆ อาจจะกระทำให้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศนั้นๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงไร ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตามหากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้วก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรเสริมสร้างให้มีการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ ทั้งแนวนอนและในแนวตั้ง เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

(two way communication) ตลอดจนแบบหลายช่องทาง (multiple channels) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทัศนทางการบริหารนั้น นักวิชาการหลายท่านชี้ให้เห็นว่า ในยุคปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation leader) มากกว่าผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional leader) โดยลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำขณะเดียวกันก็ต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการแต่จะมาช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแห่งการจัดการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน

เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น ปาร์คและฮอล (Parkay & Hall, 1992, 65-66) ได้ให้ข้อเสนอแนะเป็นแนวทางดังนี้ คือ 1) เสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ 2) ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) กำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) ส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) ส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) สนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) บรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ 8) ส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน 9) ส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) ส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์และมีอารมณ์ขัน 11) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดประเพณี และ 14) การสื่อสารแบบปิด

กรณีของบรรยากาศองค์การ ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, 53) ได้ให้คำอธิบายว่าหมายถึง คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งของโรงเรียนเป็น ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์การแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครูให้ความจริงใจให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุน และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าการควบคุมแบบเข้มงวดแบบระบบราชการเช่นเดียวกับพฤติกรรมขงครู ซึ่งมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตรให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมนั้น ราซิกและสแวนสัน (Razik & Swansons, 2001, 112) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับโรงเรียนหน้าที่พื้นฐานของโรงเรียนคือการให้บริการ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่นักเรียน ชุมชน และ

สังคมโรงเรียนจึงต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้างใหม่ๆ และค่านิยมใหม่ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้นแล้วจัดเตรียมให้มีการปรับปรุงหลักสูตร การสอนและองค์การเพื่อให้ทำหน้าที่ต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่างๆ ดังนี้ก่อน คือ 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร 2) ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนอย่างไร 4) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 5) มีอุปสรรคอะไรบ้าง 6) คาดว่า จะมีผลกระทบอะไรบ้าง 7) สิ่งที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 8) ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร 9) ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร สำหรับการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทางการศึกษาหรือในโรงเรียนที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือครู ราชิคและสเวนสัน (Razik & Swansons) ได้เสนอว่าครู คือ ผู้ที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่จะต้องกระทำเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ครูที่จะต้องก้าวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องดำเนินถึงการเปลี่ยนแปลง บริบทขององค์การ โดยหากต้องการการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน มีลักษณะเป็นอย่างไรก็ต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้น

นอกจากนี้โรบบิน (Robbins, 1996, 52) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆ ที่เรียกว่านวัตกรรม (Innovation) ด้วย โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรมที่จะต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลขององค์การ เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารหลักสูตรและการสอน แมคเนอกนีและเฮอ์เบิร์ต (Mcnergne y & Herbert, 2001, 44) กล่าวว่า ในการบริหารหลักสูตรและการสอนนั้น อย่างน้อยผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในกลุ่มหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทางและในด้านการสอนนั้นผู้บริหารพึงตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคนทุกสถานการณ์หรือทุกจุดหมาย และตระหนักว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรือ และสะสมวิถียุทธ การสอนที่หลากหลาย สามารถจะนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

จากที่กล่าวมา เป็นการนำเสนอความสำคัญและสมรรถนะของผู้บริหาร โดยเน้นนิยามบทบาทและหน้าที่ผู้บริหาร โดยทั่วๆ ไป และเน้นเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียน ทั้งนี้ เนื่องจากหลักการแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารนั้น ส่วนใหญ่ได้หยิบยืมหรือนำมาประยุกต์ใช้จากศาสตร์อื่นๆ โดยเฉพาะศาสตร์ทางการบริหารจัดการ (management) หรือศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (business organization) ผู้วิจัยต้องการที่จะนำเสนอให้เห็นภาระงานที่หนักของผู้บริหารสถานศึกษา

ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีสมรรถนะในการบริหารจัดการงานในสถานศึกษา เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายเป็นไปตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และเป็นองค์กรแห่งการแข่งขันได้

### สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

คุรุสภา กำหนดสมรรถนะ (competency) (ราชกิจจานุเบกษา, 2548, 42) ที่สำคัญในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2) สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) สมรรถนะด้านการบริหาร ด้านวิชาการ 4) สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 5) สมรรถนะ ด้านการบริหารงานบุคคล 6) สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน 7) สมรรถนะด้านการประกัน คุณภาพการศึกษา 8) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) สมรรถนะด้าน การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และ 10) สมรรถนะด้านคุณธรรมและ จริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา หมายถึง การสามารถนำ ความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร การศึกษา สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา สามารถ กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนด ภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

2. สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา หมายถึง การสามารถวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา และสามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและ ประเมินคุณภาพ การจัดการศึกษา สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่า ต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ สามารถ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

3. สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ หมายถึง การสามารถบริหารจัดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สามารถ ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

4. สมรรถนะด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ หมายถึง การสามารถจัด ระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

5. สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง การสามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ ฯลฯ

6. สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง การสามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน และสามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

7. สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การสามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และสามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

8. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การสามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ และสามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

9. สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง การสามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

10. สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

ทูลิวและคณะ (Thurlow & other, อ้างถึงใน [www.celcmcgill.mcgill.ca/csaemp/natapp.html](http://www.celcmcgill.mcgill.ca/csaemp/natapp.html)) ศึกษาเรื่อง การแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ สิ่งที่ต้องมองหาคืออะไร มีวิธีค้นหาอย่างไร อะไรคือจุดประสงค์เพื่อนำเสนอนโยบาย ตัวอย่างการคัดเลือกและการปฏิบัติแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ในประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกาและประเทศอื่นๆ ที่พิจารณาบทบาท และความสามารถของอาจารย์ใหญ่ และเตรียมรายการฝึกอบรมก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เพื่อผู้ต้องการดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ได้มีการเตรียมตัว ให้พร้อมก่อนดำรงตำแหน่ง คณะผู้ศึกษาเริ่มจากการตรวจสอบ 6 บทบาทในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใหญ่ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการสอน 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำด้านคุณธรรม 4) ผู้นำการมีส่วนร่วม 5) ผู้นำการจัดการ และ 6) ผู้นำในการรวมกลุ่ม แต่ละบทบาทต้องการความสามารถที่หลากหลายซึ่งความสามารถเหล่านั้นอาจมาจากการฝึกอบรม ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือมาจากการกำหนดคุณสมบัติเพื่อการแต่งตั้งเป็นอาจารย์ใหญ่ เช่น เกณฑ์การแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนที่ออนตาริโอ ประเทศแคนาดา แม้ว่าจะมีกฎระเบียบอย่างต่ำบังคับ

เรื่องคุณสมบัติการแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ แต่ยังมีข้อกำหนดเกณฑ์การจ้างในแต่ละโรงเรียนระดับอำเภอโดยการประเมินของหัวหน้าหมวด/หัวหน้างาน เอกสารที่ใช้ในการประเมินก็คือเกณฑ์ที่สำคัญสำหรับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งกำหนดขอบเขตความรู้ความก้าวหน้าทักษะ จำนวน 12 เรื่อง ของผู้สมัครเข้ารับตำแหน่ง มีการพัฒนาเป็นประสบการณ์ในระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ดังนี้ 1) การวางแผนเพื่อบรรลุผลผลิตตามวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสื่อสารในด้านการฟัง พูด อ่านและเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การนำรายการต่างๆ ของโรงเรียนไปปรับใช้และการพิจารณาทบทวน 4) การประเมินผล วัตถุประสงค์ และรายงานความก้าวหน้าในแนวทางที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ 5) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนผู้ร่วมงานกับโรงเรียน ในแนวทางที่ทำให้การเรียนรู้ดีขึ้น 6) จัดการพัฒนาคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 7) การนำวินัยที่เป็นเชิงบวกและเหมาะสมมาปฏิบัติกับนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 8) การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อจุดมุ่งหมายของโรงเรียน 9) การสาธิตทักษะการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (กรณีปัญหาการกำหนดขอบเขตปัญหา การลด-การขยายผล การกำหนดสาเหตุของปัญหา การแก้ปัญหาและการติดตามผล) 10) การดูแลคณะทำงานในเรื่องความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ การพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และปฏิบัติตามวินัย 11) การสาธิตทักษะการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และ 12) การสาธิตทักษะการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

ไลทวูด (Leithwood, 1997, 75-79) ตรวจสอบทักษะและความรู้ที่ต้องการในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการศึกษา และพบว่า มี 2 แนวความคิดที่สำคัญ ในอเมริกาเหนือ คือ นโยบายและการปฏิบัติซึ่งเน้นเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และระบบรับรู้การตัดสินใจและการให้เหตุผลคณะกรรมการนโยบายแห่งชาติเพื่อการบริหารการศึกษา (The National Policy Board for Educational Administration) ได้กำหนดลักษณะที่สำคัญเกี่ยวกับความรู้ทักษะที่จำเป็นในการจัดการศึกษา ออกเป็น 21 รายการ และจัดเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ลักษณะที่สำคัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การรวบรวมข้อมูล 3) การวิเคราะห์ปัญหา 4) การพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล 5) การดูแลองค์การ 6) การดำเนินงานตามภาระหน้าที่ และ 7) การมอบหมายงาน

2. ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดรายการ ได้แก่ 1) จัดสภาพแวดล้อมการสอนและการเรียน 2) ออกแบบหลักสูตร 3) การพัฒนาและการแนะแนวทางให้แก่นักเรียน 4) การพัฒนาการทำงาน 5) การวัดและประเมินผล และ 6) การจัดสรรทรัพยากร

3. ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ 1) การจูงใจบุคลากรทำงาน 2) การไว้วางใจระหว่างบุคคล 3) การแสดงออกโดยคำพูดและท่าทาง และ 4) การแสดงออกโดยการเขียน

4. ลักษณะสำคัญที่เป็นไปตามสภาพแวดล้อม ได้แก่ 1) ปรัชญา ค่านิยมด้านวัฒนธรรม 2) กฎหมายและการนำกฎระเบียบมาใช้ 3) นโยบายและการโน้มน้ำหนักทางการเมือง และ 4) การประชาสัมพันธ์

คณะที่ปรึกษาของหัวหน้าสำนักงานของรัฐ (The Council of Chief State Officers) กำหนดมาตรฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มความสำเร็จให้แก่นักเรียน ดังนี้ 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนา การเชื่อมโยงความรู้สึกของกลุ่ม และหน้าที่ในการนำวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้เพื่อชุมชนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้การสนับสนุน 2) การสนับสนุนการรักษาวัฒนธรรมของโรงเรียน รายการสอนที่ทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาคณะทำงานให้มีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพยิ่งขึ้น 3) การควบคุมเรื่องการบริหารองค์การการปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรให้เกิดความปลอดภัยและจัดสภาพการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) การร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกของชุมชน การตอบสนองความต้องการและความสนใจของชุมชนและการใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างเสมอภาค ยุติธรรมในแนวทางของจริยธรรม การเข้าใจ ตอบสนองแนวโน้มทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรม

สำนักงานการศึกษาควีนแลนด์ (Queen land Department of Education, 1997, 117-130) รัฐควีนแลนด์ ประเทศออสเตรเลีย ได้กำหนดกรอบโครงสร้างมาตรฐานการทำงานขั้นพื้นฐานของอาจารย์ใหญ่แต่ละคน และใช้โครงสร้างนี้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครเข้ารับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ซึ่งรูปแบบโครงสร้างนี้สร้างจากกำหนด 6 บทบาทที่สำคัญของผู้นำโรงเรียน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำทางการศึกษา 2) การจัดการ 3) คนและผู้ร่วมงาน 4) การเปลี่ยนแปลง 5) ผลผลิต และ 6) การพร้อมที่ให้ตรวจสอบแต่ละบทบาทประกอบด้วยความสามารถ 2 ประเภท คือ

1. ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด พิจารณาจากความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ทำงานลักษณะความสามารถนี้ได้จากการรวบรวมข้อมูลของผู้นำทางการศึกษาในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้าร่วมการประชุมมีจำนวน 70 คน และนำผลที่ดำเนินการกับที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 700 คน ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เป็นตัวอย่าง ดังนี้ 1) การกระทำที่สะสม 2) ความรู้ ความเข้าใจเพื่อการเสริมสร้างโครงสร้างการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ 3) ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับเนื้อหา 4) หลักฐานข้ออ้างอิง และ 5) ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ความสามารถนี้ได้มาจากมีอาชีพใน 2 หน่วยงาน

ร่วมกับการรวบรวมข้อมูล โดยการใช้การสัมภาษณ์และเทคนิคการกำหนดรหัส และใช้การรวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลการศึกษาวิจัย

2. ความสามารถในการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ตามระดับการทำงานเป็นพฤติกรรม แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติตามระดับ ได้แก่ 1) การแจ้งข่าวสารให้บุคลากรรับทราบ เป็นการปฏิบัติตามบทบาทผู้สื่อความหมาย แจ้งให้บุคลากรรับทราบเกี่ยวกับการตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์/งานของโรงเรียนที่สนับสนุนเป้าหมาย การจัดการศึกษาของรัฐควินแลนด์ 2) การถ่ายทอดวัตถุประสงค์ เป็นการทำให้แน่ใจว่าสิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีความพร้อมในการนำวัตถุประสงค์ลงสู่การปฏิบัติ 3) ค้นหาบทบาทภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผู้นำให้การส่งเสริมโรงเรียน/งานของโรงเรียนเป็นที่รู้จักในชุมชนกว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้รู้ถึงความสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์และค่านิยมของโรงเรียน พัฒนาและนำวัตถุประสงค์ของโรงเรียนระยะยาวลงสู่การปฏิบัติ 4) การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ เป็นการพัฒนาและสื่อความหมายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้แก่ นักเรียน/ลูกค้า คณะทำงานและชุมชน ให้ได้ผลดีที่สุดทำให้แน่ใจว่าข้อผูกพันต่างๆ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมายและระเบียบสอดคล้องตรงกับกิจกรรมที่ปฏิบัติประจำวัน และการจัดลำดับการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานในภาพรวม และ 5) การนำวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติการประสานงาน และการสื่อความหมายในการร่วมมือการกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียน และเป็นการทำให้เกิดการความกระตือรือร้นความจริงใจ ความเชื่อมั่น และข้อผูกพันกับวิสัยทัศน์ทิศทางในการทำงาน วิสัยทัศน์ค่านิยมที่นำสู่การปฏิบัตินี้จะทำให้เกิดความภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งเป็นการเตรียมการตัดสินใจสั่งการที่อาจจะไม่เป็นที่รู้จักหรือยังมีการโต้แย้งกันอยู่แต่ก็เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนในระยะยาว

แทนเนอร์และสโตน (Tanner & Stone; อ้างถึงใน <http://epaa.asu.edu/epaa/v6n6.html>.)

ได้ทำการศึกษาเรื่องนโยบายการปรับปรุงโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มลรัฐอริโซนา ประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากการใช้การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน ในการศึกษาเรื่องนี้ผู้ศึกษาใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi - Technique) มีผู้เชี่ยวชาญ 24 คน จาก 14 มลรัฐ ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้ชำนาญพิเศษทางการศึกษา นักวิจัย นักเขียนและผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา ร่วมกันพิจารณาในประเด็นการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน ที่มีผลต่อบทบาทของภาวะผู้บริหารจัดการ/บริหาร และภาวะผู้นำ ข้อมูลแสดงว่าบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องการความชำนาญพิเศษเพื่อช่วยในเรื่องการมีส่วนร่วมในการปกครอง ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องกำหนดรายการพัฒนาวิชาชีพ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงในด้าน



การบริหารการจัดการและภาวะผู้นำภายหลังจากการนำนโยบายการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน คือ 1) การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ในรูปแบบการบริหารแบบโรงเรียน เป็นฐานกลุ่มต่างๆ ร่วมกันรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 2) มีกระบวนการ ตัดสินใจร่วมกัน 3) ใช้เทคนิคการบริหารเวลา 4) ใช้ความรู้และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในกระบวนการกลุ่ม 5) สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในวิทยาการด้านต่างๆ ให้แก่ครู/อาจารย์ ขอบข่ายที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษา ภายใต้ นโยบายการบริหารแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐาน โดยการร่วมกันปกครอง 6) ส่งเสริมการปฏิบัติตามภารกิจของ โรงเรียน 7) อำนวย ความสะดวกแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมในการตัดสินใจ 8) พัฒนาความคิดของกลุ่มสู่การปฏิบัติ 9) ให้ข้อมูลข่าวสารแก่คณะทำงานอย่างต่อเนื่อง 10) สนับสนุนผู้เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ 11) จัดโอกาสให้คณะทำงานมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ 12) สื่อสารกับผู้ที่อยู่ใน เขตเลือกตั้งของโรงเรียนทุกคน 13) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 14) สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อย่างกว้างไกล 15) พยายามสร้างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อการปรับปรุงโรงเรียนให้ดีขึ้น 16) จัดการประชุมร่วมกัน และ 17) ช่วยสนับสนุนภาวะผู้นำคณะทำงานของโรงเรียนให้เกิดความ ร่วมมือเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลดีแก่นักเรียน

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษา เป็นเอกสารรายงานพิเศษในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา เพื่อการปรับปรุงโรงเรียนให้ดีขึ้น ในเมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา สรุปความสามารถที่สำคัญสำหรับผู้ บริหารสถานศึกษาได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์/การจัดการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะ ผู้นำเรื่องการศึกษาหลักสูตร 3) ทักษะทางการบริหาร 4) การจัดลำดับสิ่งที่น่าสนใจพิเศษ 5) อิทธิพล ในการโน้มน้าวผู้อื่น/สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 6) ความรู้สึกเกี่ยวกับชุมชน/ความสัมพันธ์กับ ชุมชน 7) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 8) ทักษะระหว่างบุคคล และ 9) ทักษะในการสื่อความหมาย

บาร์นาร์ด (Barnard, 1969, 97) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะและความหมายของผู้นำว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่สำคัญ ประกอบด้วยลักษณะเด่นๆ 5 ประการ คือ 1) มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี และมีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีความหมายในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง รู้ว่าเมื่อไรควรตัดสินใจทันที เมื่อไรควรชะลอการตัดสินใจไว้ก่อน 3) ความสามารถในการจูงใจคน คือการดำเนินการต่างๆ ที่ทำให้บุคคลทุ่มแรงกายแรงใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำงานอย่างมีความสุข 4) มีชีวิตชีวาและความทนทาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่กดดัน และทำงานได้อย่างต่อเนื่อง และ 5) มีความรับผิดชอบ กล่าวคือรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อภาวะที่ได้รับมอบหมาย จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้บริหารควรมีความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงานมากจึงจะ

ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมรรถนะที่จำเป็น ได้แก่ สติปัญญา การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และบุคคล การบริหารจัดการผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน

รองศาสตราจารย์ท่อน ทองแก้ว (2551, 6) ได้กล่าวถึง เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรประเภทหรือระดับใดก็ตาม จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารกับลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี ซึ่งมีคำถามว่าคุณลักษณะของผู้นำเช่นไรที่จะเหมาะกับสถานการณ์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปนี้ เพื่อจะได้มีการเตรียมผู้บริหาร หรือสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ให้มีลักษณะเหมาะสมกับยุคปฏิรูป ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากการวิเคราะห์สถานการณ์และการแสวงหาคุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะหลัก (Competency) ของผู้บริหาร มีข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในด้านสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ศักยภาพในการเป็นผู้นำ (Leading People Driven) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Driven) ความเฉียบคมทางการบริหาร (Business Acumen) และการสร้างความเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร (Building Coalitions/Communication)

### ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง

ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการผสมผสานเป้าหมายสำคัญของชาติ โครงการ และกิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลังตามค่านิยมและปัจจัยอื่นๆ และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ มีความสมดุลในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการต่อลูกค้าตามลักษณะของงานในจุดเน้นที่ต้องการ ที่มีลักษณะกระชับ มั่นคง แม้ว่าจะต้องอยู่ในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ (อ้างถึงใน [www.google.com](http://www.google.com))

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continual Learning) มีความรู้ใหม่ที่สำคัญ ความรู้ทางเทคโนโลยีและความรู้ทั่วไปหรือความรู้รอบใหม่ๆ สามารถพัฒนาตนเอง โดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนโดยใช้ข้อมูลสะท้อนกลับและโอกาสจากคนอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่

2. มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม (Creativity and Innovation) คือ พัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร และประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขปัญหาและการ ปรับปรุงองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการออกแบบและการปรับเปลี่ยนโปรแกรม/กระบวนการใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในองค์กร

3. ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก (External Awareness) ซึ่ง ผลกระทบจากภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ และแนวโน้มทางสังคม ทั้งในระดับ นานาชาติและภายในชาติ ที่มีต่อองค์กร มีความเข้าใจในการวางแผนระยะใกล้และระยะไกล และสามารถกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ จนสามารถแข่งขันได้ในโลกธุรกิจปัจจุบัน

4. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ทั้งนี้เพราะ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการ ทำงานตามข้อมูลใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ หรืออุปสรรคที่ไม่คาดหวัง และเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้

5. ปรับเปลี่ยนได้ (Resilience) ผู้บริหารต้อง อดทนต่อความกดดัน มีความมั่นคงและมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ รวมทั้งมองคนในแง่ดี แม้ว่าจะอยู่ภายใต้ภาวะความยากลำบาก และสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว โดยรู้จักปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตส่วนตนและสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

6. จูงใจใฝ่บริหาร (Service Maturation) กล่าวคือ การสร้างและดำรงวัฒนธรรมขององค์กร สนับสนุนบุคคลอื่น ใ้ให้บริการที่จำเป็นอย่างมี คุณภาพ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติตามได้ตามที่ต้องการที่แสดงถึงจิตวิญญาณในการบริการสาธารณะ สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีน้ำใจบริการ และช่วยเหลือจนบรรลุภารกิจ

7. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ผู้บริหารต้องมีทักษะในการ กำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ มั่นคงด้วยกลยุทธ์ของธุรกิจและการแข่งขันของ องค์กรในยุคเศรษฐกิจของโลก รู้จักตรวจสอบนโยบายและการรายงานแผนเชิงกลยุทธ์ ด้วยการมองในระยะยาวที่ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์ได้ตามลำดับก่อนหลังสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถึงภัยคุกคามหรือโอกาสที่มี

8. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ มีวิสัยทัศน์ในระยะยาวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็วสามารถสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

จากความหมายและปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะสำคัญ (Key Characteristics) ดังนี้

1. ความสามารถในการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และการจูงใจให้มีวิสัยทัศน์ในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ และปัจจัยต่างๆ ในการจัดการที่มีคุณภาพนำไปสู่กิจกรรมขององค์กรที่สมบูรณ์แบบ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ชักจูงให้คนอื่นมีน้ำใจบริการ กำหนดให้มีและใช้โปรแกรม/กระบวนการใหม่ๆ หรือปรับปรุงขึ้นใหม่
2. การกำหนดและการผสมผสานลักษณะสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงองค์ประกอบทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการจัดการ
3. มีความเข้าใจในบทบาท และความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการกำหนดนโยบายของชาติ และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ นายกรัฐมนตรี วุฒิสภา ผู้พิพากษา องค์กรของรัฐในส่วนกลาง ส่วนท้องถิ่น และความสนใจของกลุ่มมากำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความสมดุลในสิ่งดังกล่าวข้างต้น
4. เปิดกว้างในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ๆ สามารถปรับพฤติกรรม และวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรืออุปสรรคที่ไม่ได้คาดหวัง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น
5. แสดงถึงการมีความคิดริเริ่มสูง มีความพยายามและมีข้อผูกพันในการให้บริการสาธารณะ อยู่ในแนวหน้าและมุ่งมั่น ไปสู่ความสำเร็จ ตรวจสอบผลสะท้อนกลับจากคนอื่น และแสวงหาโอกาสเพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ

ศักยภาพในการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดและมียุทธศาสตร์ เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานและส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การกิจและเป้าหมาย ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำมีดังนี้ (อ้างถึงใน [www.google.com](http://www.google.com))

1. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดและป้องกันสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ไม่ให้เกิดการเผชิญหน้า จัดการและ แก้ไข ปัญหาความขัดแย้งและไม่เห็นพ้องด้วย ในลักษณะการสร้างสรรค์ และการลดผลกระทบที่เกิดขึ้น ในทางลบ
2. ตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness) ผู้บริหารต้อง ริเริ่มและ บริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เห็นคุณค่าในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความแตกต่างระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน ตระหนักว่าองค์กรเกิดขึ้นบน ความแตกต่าง และพนักงาน ได้รับการปฏิบัติที่ถูกต้องและยุติธรรม

3. ความจงรักภักดี/ความซื่อสัตย์ (Integrity/Honesty) กล่าวคือ สร้างนิสัยให้มีความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริม มาตรฐานทางศีลธรรมในระดับสูง ปฏิบัติตนในลักษณะที่ดีงามและมีมารยาทที่ดีต่อบุคคลอื่น แสดงถึงลักษณะในความรับผิดชอบในหมู่คณะ และมีจิตใจที่เป็นสาธารณะ

4. สร้างทีมงาน (TeamBuilding) ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่ง และจะต้อง มีความมุ่งมั่น จูงใจ และแนะนำบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมาย เสริมสร้างความร่วมมือ ในการทำงาน และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในองค์กรและกับกลุ่มลูกค้า ให้มีความผูกพันเพื่อสร้างน้ำใจของการทำงานเป็นทีม มีความภูมิใจไว้วางใจกัน พัฒนาความเป็นผู้นำในลักษณะต่างๆ จากการรับภาระชี้แนะ การให้คำปรึกษา การให้รางวัล และการแนะนำให้ปฏิบัติ

จากความหมายและปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ศักยภาพในการเป็นผู้นำ มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สร้างภาวะผู้นำจากการกำหนดระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง จากการทำงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร มีความมุ่งมั่น จูงใจ และแนะนำให้กับผู้อื่นจนบรรลุเป้าหมาย และเป็นผู้มีอำนาจ โดยการใช้พลังและอำนาจรวมกัน

2. ส่งเสริมคุณภาพผ่านทางการใช้ระบบการจัดการขององค์กรที่มีคุณภาพ เช่น การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ประเมินความสำเร็จของทีมงานจากการพัฒนาเกณฑ์ นำระบบรางวัลมาใช้ การแนะนำ และการให้ออกจากงานตามความเหมาะสม

3. เห็นคุณค่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความแตกต่างด้านอื่นๆ ส่งเสริมการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ให้พนักงานที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม สามารถทำงานร่วมกันได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. ประเมินผลการพัฒนาของพนักงาน และให้โอกาสการพัฒนาที่ส่งเสริมความสามารถของพนักงานสูงสุด และการช่วยเหลือให้บรรลุเป้าหมายทางองค์กร พัฒนาภาวะผู้นำอื่นๆ โดยวิธีการชี้แนะ มีการประเมินผลและติดตามผล

5. สนับสนุนการให้คำมั่นสัญญา น้ำใจของทีม ความภูมิใจ ความไว้วางใจ และความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่ม และใช้วิธีการต่างๆ ในการป้องกันสถานการณ์ที่จะก่อให้เกิดผลการเผชิญหน้าที่ไม่พึงประสงค์ใดๆ

6. แก้ไขความขัดแย้งในทางบวกและสร้างสรรค์ซึ่งรวมถึงความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน เข้าร่วมกิจกรรม การส่งเสริมคุณธรรมและการสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กร การมอบหมายให้ปฏิบัติที่เป็นธรรม การบริหารพนักงาน และพัฒนาองค์กรการบริหาร รวมทั้งการใช้วินัยเข้าควบคุมเมื่อวิธีการอื่นๆ ไม่มีผล

## มุ่งไปสู่ผลลัพธ์

มุ่งไปสู่ผลลัพธ์ หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลาและมีประสิทธิภาพให้ได้ผลลัพธ์ผ่านทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการนำไปใช้ รวมทั้งการประเมินผลโครงการและนโยบาย ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลลัพธ์มีดังนี้

1. ความรับผิดชอบ (Accountability) เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องมั่นใจว่ามีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงอยู่ด้วยความจงรักภักดีต่อองค์กร ยึดมั่นในกฎเกณฑ์และความรับผิดชอบ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่า โครงการภายใต้ความรับผิดชอบจะสำเร็จตามเวลาและงบประมาณที่กำหนด มีการกำกับติดตามและประเมินผลแผนงาน โดยเน้นที่ผลลัพธ์และวัดผลที่ผลสัมฤทธิ์

2. การให้บริการลูกค้า (Customer Service) ผู้บริหารต้อง สนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งจะปรับปรุง การจัดลำดับ ก่อนหลังเพื่อสนองตอบต่อแรงกดดันและการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และสนองความต้องการลูกค้า ช่วยให้เกิดผลสำเร็จ ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ และถือว่าเป็นสิ่งผูกพันที่จะต้องปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

3. การตัดสินใจ (Decisiveness) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร กล่าวคือ ต้องมีการตัดสินใจที่ดี รับรู้ผลกระทบและการนำเอาผลการตัดสินใจไปใช้ มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา แม้ว่าข้อมูลจะมีจำกัด หรือผลที่ได้รับอาจไม่พึงพอใจขึ้นก็ตาม เป็นการวางแผนดำเนินการและสร้างผลสำเร็จให้เกิดขึ้นไว้วางหน้า

4. ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ผู้บริหารควร รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนาการตลาด จากผลผลิตใหม่ และการให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตัดสินใจที่จะเสี่ยงและริเริ่มการทำงานที่เสี่ยงเพื่อผลสำเร็จ ซึ่งมีคุณประโยชน์ หรือเกิดความก้าวหน้า

5. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกัน เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหาแก่บุคคลและองค์กร

6. มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical Credibility) มีความเข้าใจและรู้จักประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม กำหนดกฎเกณฑ์และนโยบายที่สัมพันธ์กับที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนด มีความสามารถใช้ในการตัดสินใจที่สำคัญ การให้การฝึกอบรมการพัฒนาตามความต้องการ มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถภาพทางการบริหารและภารกิจที่ต้องการ

จากความหมายและปัจจัยสำคัญที่มุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีความเข้าใจและการประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม กำหนดเงื่อนไข กฎเกณฑ์ และนโยบายที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญ มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถภาพทาง การบริหารและภารกิจที่ต้องการ วิเคราะห์สถานการณ์ การฝึกหัด และใช้วิธีการทางเทคนิคที่ เหมาะสม
2. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์โดยการกำหนดแผน/โครงการทางกลยุทธ์ ประเมินความเป็นไปได้ ด้านนโยบาย/โปรแกรม รวมไปถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นจริง ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น
3. ฝึกการตัดสินใจที่ดี ในงานเกี่ยวกับ โครงสร้างและการจัดการ การกำหนดกิจกรรม ตามลำดับก่อนหลัง หรือสร้างความสมดุลตามความต้องการและความสนใจของลูกค้า

### หลักการและแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร

#### แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ศาสตราจารย์ David McClelland นักจิตวิทยา ของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทาง บุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไรและได้ใช้ ความรู้ในเรื่องนี้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับ การคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่ม ที่มีผลงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับ ความเข้าใจข้อแตกต่าง ทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การ ทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด นอกจากนี้บทความเรื่อง Testing for COmpetence Rather than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางและเป็น จุดเริ่มต้นของการพัฒนา สมรรถนะให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง นอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา และใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์, 2548, 65)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและ พัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่และ ส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาท ที่แสดงต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและ เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ภาพที่ ทักษะ ความสามารถ

เป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ และคุณลักษณะอื่นๆ เป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลนั้นๆ (รัตนารณ์ ศรีพยัคฆ์, 2548, 70)



ภาพประกอบที่ 3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, 66)



เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, 11-12) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่า การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) เริ่มต้นในปี ค.ศ. 1970 โดยนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด คือ ศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคนเลนซึ่งเริ่มจากการพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพที่จะใช้ในการชี้วัดทัศนคติ

ความสามารถในระดับสูง แบบทดสอบดังกล่าวถูกนำมาทดลองใช้กับการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กรข่าวสารของอเมริกา (The United State Information Agency, USIA) เพื่อประจำตามสำนักงานทั่วโลก วิธีการดำเนินการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะของ ศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคนเลนเริ่มจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากรของ USIA รวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ระบุถึงจำนวนพนักงาน 2 กลุ่ม ในองค์กร คือ เจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานได้แต่อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างยอดเยี่ยม ในขั้นต่อมา ศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคนเลนและทีมงานของเขาได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานทั้งสองกลุ่ม จำนวน 50 คน เพื่ออธิบายว่างานใดเกินมาตรฐานหรือยอดเยี่ยมมาก

จากการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะในยุคเริ่มต้น เพื่อการสรรหาบุคลากรนั้น ต่อมาก็ได้มีการนำระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency System) มาประยุกต์ใช้กับแง่มุมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชนมากขึ้น ดังนั้นจะพบว่าระบบบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะมีพัฒนาการมา 30 กว่าปี ถ้าพิจารณาในแง่มุมทั่วไป อาจจะพบเรื่องนี้มีมานานแล้วแต่ในความเป็นจริงในมุมมองของทางวิชาการและการจัดการ ถือว่ามีอายุไม่มากนัก เพราะองค์ความรู้ของระบบความสามารถเชิงสมรรถนะยังต้องมีการศึกษาและวิจัยในเชิงกว้างและลึกอีกมาก ซึ่งเรามักพบว่า งานวิจัยที่ได้เป็นงานอ้างอิงหลัก ก็คือ Competence at Work (spencer & spencer, 1993, 325)

โดยเฉพาะในส่วนของประเทศไทยเอง กระบวนการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถเชิงสมรรถนะ มีความจำเป็นอย่างสูงมากเพราะเท่าที่ผ่านมาประเทศไทยมักไม่ค่อยให้ความสำคัญและมีการศึกษาอย่างจริงจัง เรามักจะนำองค์ความรู้มาจากประเทศตะวันตกส่วนใหญ่ ไม่ใช่เฉพาะเรื่องความสามารถเชิงสมรรถนะเท่านั้น แต่การวิจัยกระบวนการบริหารจัดการแบบอื่นก็ไม่ปรากฏเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) ในความเป็นจริงแล้ว คือ เครื่องมือในการบริหารผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ประเภทหนึ่งโดยมีจุดมุ่งหมาย คือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรมาใช้ในเชิงการเพิ่มผลผลิตหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีหลักพื้นฐานที่สำคัญ กล่าวคือ จะต้องเป็นผลประโยชน์ที่เกื้อกูลกันระหว่างองค์กรและบุคลากร นั่นเอง ซึ่งหมายความว่า องค์กรได้ประโยชน์จากผลสัมฤทธิ์

ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในขณะที่เดียวกันบุคลากรก็เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและรับรู้ว่า ควรจะต้องพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้วย

## ผู้บริหารมืออาชีพ

### ความหมายของผู้บริหารมืออาชีพ

ในปัจจุบันมักมีการกล่าวถึงนักบริหารมืออาชีพในทุกวงการ โดยเฉพาะในวงธุรกิจ มีคนสงสัยกันว่า มืออาชีพ มีความหมายอย่างไร และนักบริหารการศึกษามืออาชีพมีความหมาย อย่างไร ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงนักบริหารการศึกษามืออาชีพ พอสรุปได้ดังนี้

หวน พิณรุฬพันธ์ (2548, 15-17) ได้ให้ความหมายว่า ถ้าแยกคำว่านักบริหารมืออาชีพ ออกเป็น “นักบริหาร” กับ “มืออาชีพ” คำหนึ่ง จะได้ความหมายของคำทั้งสองคำ โดยเริ่มจาก ความหมายของนักบริหารก่อน ดังนี้

นักบริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการในหน่วยงานหรือ องค์กร จำเป็นต้องมี นักบริหาร หรือบางแห่งเรียกว่า ผู้บริหาร

นักบริหาร หมายถึง คนที่ทำงานร่วมกับคนอื่น ความสำเร็จของเรา คือ การทำงาน ร่วมกับคนอื่น หรือเราเป็น Input การบริหารเป็น Process ความสำเร็จเป็น Output ของการบริหาร ต้องผ่านการกระทำของบุคคลอื่น จึงต้องมีเพื่อนร่วมงาน ส่วนความหมายของมืออาชีพนั้น มีความหมายดังนี้

มืออาชีพ หมายถึง ผู้ที่มีความชำนาญทางด้านนั้นๆ เป็นอย่างมาก จนกระทั่งสามารถ นำเอาความรู้ความชำนาญที่มีอยู่นั้นไปประกอบอาชีพได้อย่างดี และถึงแม้ว่าไม่ได้นำเอาความรู้ ความชำนาญและความสามารถ ไปใช้ประกอบอาชีพ

มืออาชีพ (Professional) เป็นคำที่เราไปยืมมาจากวงการศึกษา ในวงการศึกษามีอยู่ 2 คำ คือ มืออาชีพและมีสมรรถนะ ซึ่งแยกความต่างได้อย่างชัดเจน หากเมื่อไรเป็นมืออาชีพ แปลว่าคน คนนั้นต้องดำรงชีวิตด้วยกีฬาประเภทนั้น เช่น ฟุตบอลอาชีพ นักมวยอาชีพ ในการเป็นมืออาชีพนั้น มีเงื่อนไขมากมายที่ต้องปฏิบัติตามสำหรับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” หรือ “นักบริหารมืออาชีพ” มีความหมายทั้งที่แตกต่างหรือคล้ายคลึงกัน คือ ผู้บริหารที่พยายามทำให้องค์การประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือนโยบาย ขององค์กรด้วยเหตุผล และหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับโดย ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวทางต่างๆ อย่างผสมกลมกลืนกันแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ นักบริหารมือ อาชีพ หรือ ที่เรียกกันง่ายๆ ว่า “มือโปร” มาจากภาษาอังกฤษว่า “Professional Manager” นั้น มีคุณสมบัติหลักๆ คือ มีการศึกษาดี มีประสบการณ์กว้างจากงานหลายด้าน และมีความสามารถใน

การแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด โดยกระทำอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระเบียบ และมีแบบแผน คุณสมบัติดังกล่าวนี้ จะได้อีกจากการฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาอย่างเป็นระบบ และใช้เวลายาวนานที่เดียวและที่สำคัญ คือ จะต้องมีการผ่านประสบการณ์จากการปฏิบัติมา มากพอควรด้วย ผู้บริหารมืออาชีพยัง หมายถึง ผู้บริหารที่พยายามทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายหรือนโยบายขององค์การด้วยเหตุผล และหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับ โดยประยุกต์ ทฤษฎีหรือแนวทางต่างๆ อย่างกลมกลืนกันแล้วนำไปปฏิบัติ

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540, 26-27) ได้ศึกษารวบรวมกล่าวถึงผู้บริหารมืออาชีพ สรุปได้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ ความมีวิสัยทัศน์

Drucker (2543) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ บุคคลที่ถามว่า อะไรคือปัจจัยที่จะ ทำงานให้สำเร็จลุล่วง มีความสามารถและความแตกต่างออกมาได้อย่างไร อะไรคือเป้าหมายและ ภารกิจขององค์กร อะไรคือปัจจัยในการสร้างผลงานและผลลัพธ์ คำว่าชอบคนโน้นชังคนนี้จะไม่มี ในตัวเขา แต่เขาจะไร้ความอดทนกับผลงานที่ไม่ดีของพนักงาน ผู้ที่ไม่กลัวกับความเก่งของผู้อื่นแต่ กลับชื่นชม

คณัย เขียรพุฒ (2530, 9-17) ได้ศึกษาถึงหลักการทำงาน การบริหาร และการดำเนินชีวิต ของนักบริหารมืออาชีพในประเทศไทย 6 ท่าน ได้สรุปคุณสมบัติของนักบริหารมืออาชีพ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรอบรู้ มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์
2. เป็นผู้มีความสามารถในการจับประเด็นได้เร็ว พร้อมทั้งมีความคิดเห็นของตนเอง ที่เป็นแนวตัดสินใจออกมาได้ในเวลาไม่นานนัก

3. สามารถเลือกใช้คนได้เหมาะกับงาน ไม่เล่นพรรคเล่นพวก
4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาได้จากการนำวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เสมอ

5. เป็นผู้ที่สนุกกับการทำงาน

6. ไม่มีความทะเยอทะยาน

7. เป็นคนมีระเบียบ ละเอียดรอบคอบ

8. เป็นผู้ชอบอ่านหนังสือ

9. มีความคิดก้าวหน้าอยู่เสมอ

10. เป็นผู้มีความสามารถในการบริหารเวลา

11. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

12. กระจายอำนาจการบริหาร

13. กระตือรือร้นแข่งขันสร้างความก้าวหน้าให้กับงาน

14. อดทนพินฝ่าอุปสรรค
15. เป็นคนทำงานจริง
16. กล้าตัดสินใจ
17. เป็นตัวของตัวเอง
18. เป็นคนตรง
19. ชอบช่วยเหลือผู้อื่น
20. การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน

เกษม วัฒนชัย (2545, 41-43) กล่าวถึงผู้บริหารการศึกษามืออาชีพตามพระราชบัญญัติ แห่งชาติ พ.ศ.2542 คำว่ามืออาชีพ (Professionalism Professional) และคำว่า ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ซึ่งความเป็นมืออาชีพจะมีเงื่อนไขอยู่ 2 ประการ คือ

1. ต้องได้รับการฝึกอบรมตามมาตรฐานของวิชาชีพนั้นๆ (To be trained according to professional standard)

2. ต้อง Common respect ต้องประพฤติตนจนกระทั่งได้รับความเคารพจาก 2 ฝ่าย คือ จากสมาชิกวิชาชีพเดียวกันและจากประชาชนทั่วไป

ดังนั้น ถ้าอยากมีความเป็นมืออาชีพ มีเงื่อนไข 2 ประการ คือ ต้องฝึกอบรมในวิชาชีพ นั้นๆ และต้องได้รับความไว้วางใจจากคน 2 ฝ่าย คือ จากเพื่อนนักบริหารเองและจากประชาชน ทั่วไป

อุทัย เสดตานนท์ (2552, 2-3) ได้รวบรวมความหมายของคำว่านักบริหารมืออาชีพของ บุคคลและนักวิชาการต่างๆ ไว้ดังนี้

จำลอง นักพ่อน กล่าวว่ นักบริหารการศึกษามืออาชีพ มีความหมาย กว้าง ลึกซึ้ง และมีความ สมบูรณ์ในตัวเอง แต่พอสรุปได้ว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพนั้นจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษาได้อย่างยอดเยี่ยม สามารถทำให้เป้าหมายหรืออุดมการณ์ ทางการศึกษาขององค์กรที่กำหนดไว้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์ และศิลป์ ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุดจนเป็นแบบอย่าง และเป็นตัวแบบที่ดีแก่ผู้บริหารการศึกษา คนอื่นๆ และองค์กรอื่นๆ ต่อไปได้ ดังนั้นการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ จึงต้องมี คุณลักษณะประสพการณ์และความรู้ความสามารถแตกต่างจากนักบริหารการศึกษูปกติหรือมือ สัมครเล่นอย่างสิ้นเชิง

พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพว่า หมายถึง ผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณลักษณะ อ่านคนออก บอกคน ได้ ใช้คนเป็น เห็นอนาคต ปรากฏ ผลงานความสำเร็จ

จากคำกล่าวถึงผู้บริหารมืออาชีพจากนักวิชาการหลายท่านจะกล่าวถึงปัจจัยวิธีการ คุณลักษณะของบริหารที่มีคุณภาพ ผลลัพธ์ของงาน และการได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณลักษณะเฉพาะตัว และคุณลักษณะทางวิชาชีพที่เหมาะสม บริหารงานโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพมีผลลัพธ์ของงานเป็นที่ยอมรับและความเคารพจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ และประชาชน

### ความสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ

การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ มีผลต่อวิถีชีวิตของมนุษย์โดยทั่วไป นอกจากนี้ในประเทศไทยยังมีเหตุการณ์หลายอย่างที่ทำให้วงการการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ในโลกปัจจุบัน อันนำมาซึ่งความคิดที่วงการการศึกษาถึงเวลาแล้วที่จะต้องมีการจัดการศึกษาในลักษณะที่เป็น นักบริหารการศึกษามืออาชีพ ทั้งนี้เพราะ อุทัย เดชदानนท์ (2552, 38-39)

1. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีผลทำให้สังคมเห็นความจำเป็นที่จะต้องใช้นักบริหารมืออาชีพมาจัดการศึกษาซึ่งจะก้าวทันกับโลก

2. กฎหมายการศึกษาได้เปลี่ยนไป กล่าวคือ มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ออกมาบังคับใช้ ซึ่งแม้จะไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ก็มีหลายมาตรา เช่น มาตรา 38 มาตรา 53 ที่จำเป็นจะต้องให้มีนักบริหารการศึกษามืออาชีพเข้ามาดำเนินการ

3. รัฐบาลชุดปัจจุบันมีนโยบายในการปฏิรูประบบราชการโดยให้มีการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม ปรับปรุงการทำงานให้ตามภาคธุรกิจให้ทัน ดังนั้นในภาคการศึกษามีการปฏิรูประบบราชการมีการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมใหม่ นำทบวงมหาวิทยาลัยและสภาการศึกษาแห่งชาติ มารวมเป็นกระทรวงศึกษาธิการ การบริหารงานในระบบเก่าๆ อยู่คงเป็นไปไม่ได้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

4. ความล่าช้าในวงการการศึกษาอันเนื่องมาจากตัวผู้บริหารเองเป็นเรื่องที่เราต้องยอมรับกันว่า ความสามารถและสมรรถนะภาพในการบริหารงานการศึกษาของผู้บริหารยังห่างไกลจากวงการอื่นๆ อยู่มาก ควรถึงเวลาจะต้องปรับปรุงใหม่

5. การบริหารการศึกษากลายเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Professional) อาชีพหนึ่ง เพราะการบริหารการศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์วิชาชีพชั้นสูงอื่น กล่าวคือ

- 5.1 มีลักษณะการบริหารเฉพาะของตนเองแตกต่างวิชาชีพอื่น
- 5.2 มีความเป็นอิสระในการบริหาร
- 5.3 มีวิธีแห่งปัญญา ศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง
- 5.4 มีการศึกษามากพอ คือ ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

### 5.5 มุ่งหวังวิชาชีพควบคุม ดูแล ตรวจสอบ

### 5.6 มีจรรยาบรรณวิชาชีพเฉพาะ

นอกจากนี้ยังมีการเลือกสรร และกลั่นกรองคุณสมบัติ และเกณฑ์มาตรฐานอื่น เป็นอย่างดี ผู้ที่จะเข้าสู่วิชาชีพ การบริหารการศึกษาจึงเหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพอย่างแท้จริง

ดังนั้นด้วยหลักการและเหตุผลดังกล่าวต่อไปนี้ วงการการศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้มีสมรรถนะ มีความสามารถ มีคุณลักษณะที่เหมาะสมโดยมีความเป็นมืออาชีพ จึงจะบริหารและจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามจุดหมายที่กำหนดไว้

ในปัจจุบันมีการกล่าวถึงผู้บริหารมืออาชีพสำหรับการบริหารงานในระดับต่างๆ ทั้งในระดับชาติและระดับหน่วยงาน เช่น ต้องการนายกรัฐมนตรีที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ และผู้บริหารมืออาชีพในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และในการบริหารงานภาคเอกชน ชงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540, 26) ในการบริหารงานต้องใช้ผู้บริหารที่ทรงประสิทธิภาพ ซึ่งมีข้อพิจารณา 4 ประการ คือ

1. ผู้บริหารที่เป็นผู้นำคือผู้ที่มีผู้ตาม
2. ผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่บุคคลที่ต้องถูกรัก ถูกสรรเสริญ ความเป็นที่นิยมของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ลักษณะของผู้นำ แต่เป็นคนที่สร้างผลงานต่างหาก
3. ผู้บริหารแห่งอนาคตนั้นเป็นคนที่สามารถมองเห็นได้เด่นชัด เขาเป็นคนริเริ่มตัวอย่างให้เราเห็น
4. ความเป็นผู้นำและผู้บริหารนั้น ไม่ได้อยู่ที่อำนาจวาสนา หรือได้รับอภิสิทธิ์ต่างๆ มา หรือแม้กระทั่งได้เงิน แต่เป็นหน้าที่รับผิดชอบที่เขามีอยู่

ผู้บริหารมืออาชีพ คือ ความหวังของการศึกษาไทยเป็นความหวังสำหรับเยาวชนไทย ผู้เป็นอนาคตของชาติและสังคมไทยโดยรวม แม้จะเริ่มต้นด้วยการสร้างผู้บริหารต้นแบบจำนวนไม่มากนัก แต่การขยายผลอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง จะนำไปสู่การยกระดับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งประเทศ ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยทั่วหน้ากัน ประเทศไทยของเราจะมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าประเทศใด ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพเหล่านี้ จะเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยอย่างแท้จริง (รุ่ง แก้วแดง, 2545, 9-10)

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารมืออาชีพ คือ ความหวังของการศึกษาไทย วงการศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพทุกระดับ คือ ให้มีสมรรถนะ มีความสามารถ มีลักษณะที่เหมาะสมทั้งในด้านบทบาทและในด้านคุณลักษณะทั้งส่วนตัวและวิชาชีพ โดยหาผู้บริหารต้นแบบที่เป็นมืออาชีพ แล้วขยายผลเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาไทย บริหารและจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามจุดหมายที่กำหนดไว้

### คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ

เนื่องจากการบริหารการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีความสลับซับซ้อนของภารกิจและการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหาร จำเป็นต้องมีผู้บริหารการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถหรือมีคุณลักษณะเฉพาะหลายประการ กล่าวคือ นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติได้รับใบประกาศวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนดและตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการและด้านปัจจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะที่มีหน่วยงานและนักวิชาการได้สรุปไว้ ดังนี้

สำนักงานคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ (ราชกิจจานุเบกษา, 2548, 42-43) ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานความรู้ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- 1.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- 1.3 การบริหารจัดการการศึกษา
- 1.4 การบริหารทรัพยากร
- 1.5 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 1.6 การนิเทศการศึกษา
- 1.7 การพัฒนาหลักสูตร
- 1.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.9 การวิจัยทางการศึกษา
- 1.10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา

นอกจากคุณวุฒิ ยังต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารการศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

2. มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

- 2.1 มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าแปดปี
- 2.2 มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี
- 2.3 มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารนอกสถานศึกษาที่ไม่ต่ำกว่าระดับกองหรือ

เทียบเท่ากองมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี

2.4 มีประสบการณ์ในตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี

2.5 มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอน และมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารนอกสถานศึกษา หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่าสิบปีหรือ รุญเจริญ ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามืออาชีพที่นำไปสู่ความสำเร็จ ในการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาตามแนวที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, 71-73)

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน คือ เป็นผู้นำตามธรรมชาติ มีความถนัด (Attitude) ในการเป็นผู้นำ มีลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นร่วมทำงานและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

2. การศึกษา มีวุฒิปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระในด้านการบริหาร ด้านจิตวิทยาในการทำงานร่วมกับคนอื่น ด้านพื้นฐานการศึกษาค้นคว้าวิจัย ด้านบริบททางการบริหารการศึกษา เช่น ระเบียบ กฎหมาย สังคมวิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจ การปกครอง

3. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง (Emotional Quotient : EQ) มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน มีกิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกายที่สอดคล้องกับกาลเทศะ

4. คุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง มีความโปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชั่น อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบเสียสละ เป็นคนดีของสังคม

5. ความสามารถและชำนาญ ในด้านการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ปรับเปลี่ยนเทคนิค เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6. ความรู้ลึกและรอบรู้ในด้านการบริหาร/จัดการ การจัดการศึกษา ระเบียบ กฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัย จิตวิทยาการบริหาร

7. การมีใบอนุญาตการประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อเป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล เพื่อจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหลักประกัน



คุณภาพ เพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องและ มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ต้นแบบ เพื่อบริหารและจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) คือ การบริหารอย่างมีอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารด้านงานวิชาการ การบริหารงาน บุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการ เป็นหลักสำคัญอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม การกำหนดลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบดังกล่าวแบ่งเกณฑ์มาตรฐานออกเป็น 2 ส่วน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, 68-71)

1. ส่วนแรก เป็นเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษามี 10 เกณฑ์มาตรฐาน
2. ส่วนสอง เป็นเกณฑ์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น
  - 2.1 คุณลักษณะทางวิชาชีพ
  - 2.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการบริหารและการจัดการศึกษาดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นการ กำหนดเพื่อ เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารและ การจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) คือ การบริหารงานอย่างมีอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงาน บุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงาน ด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ และการปฏิรูป การศึกษาโดยรวมซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้

##### 1.1 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารวิชาการ โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูป การเรียนรู้ของ

สถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษา แนะนำและสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

#### 1.2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างมีอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

#### 1.3 เป็นการอำนวยความสะดวก

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยในการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

#### 1.4 การประสานความสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากร งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การศึกษา สื่อ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

#### 1.5 การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแหล่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

#### 1.6 การสร้างแรงจูงใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความ

พยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

### 1.7 การประเมินผล

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

### 1.8 การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจมีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

### 1.9 การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

### 1.10 การส่งเสริมเทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญส่วนบุคคล ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

## 2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ หมายถึง ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

### คุณลักษณะทางวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษา ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหารที่ดีเยี่ยมมีการประเมินการทำงานที่ครบวงจร มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดี และมีความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียนด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนสามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และบริหารงานแบบมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ทุกฝ่ายกำลังร่วมมือกันปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

#### คุณลักษณะส่วนบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษามีบุคลิกภาพที่ดีมีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบ มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความอุสาหะ วิริยะ อุตุน มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอ มั่นคงมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีสุขภาพดีเป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริหารสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติและอนุรักษศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรใน โรงเรียนและชุมชนอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, 7) โดยสำนักงานปฏิรูปการศึกษา ร่วมกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ศึกษาวิจัยและจัดทำคู่มือประเมินสมรรถนะและความพร้อมของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนจะมีการจัดระบบครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะภายในที่ส่งผลให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ทักษะ (Skills)
3. ความสามารถ (Ability)

สำนักงานปฏิรูปการศึกษาให้นำเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพื่อยกระดับวิทยฐานะให้สูงขึ้น โดยกำหนด ดัชนีชี้วัดการประเมินสมรรถนะ (Key Performance Indicators หรือ KPI)

สมชาย เทพแสง (2543, 20-23) ได้กล่าวถึงผู้บริหารมืออาชีพซึ่งมีลักษณะของผู้บริหารที่ได้พิจารณาจากผู้มีความสามารถและผู้มีประสบการณ์ จะมีลักษณะ 20P ดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของลูกน้องเป็นอย่างดี ที่เรียกว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะนิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร พูดย่างๆ คือ จะไปบริหารใครต้องวิเคราะห์เขาก่อนเป็นอันดับแรก

2. Personality คนบางคนเดินมาแต่ไกลเราก็ดร่าบได้ทันทีว่าเป็นผู้อำนวยความสะดวกคนโน้นเดินมานั้นคงเป็นนักการ เพราะการแต่งกายที่ดี บุคลิกภาพ การเดินต้องสง่าผ่าเผย ตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ การยิ้มแย้มแจ่มใส มีอธยาศัยไมตรีเป็นสิ่งสำคัญทำให้เกิดการประทับใจ บุคลิกภาพจึงมีส่วนที่สำคัญรวมทั้งการวางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่การงาน มารยาทต่างๆ ต้องคำนึงถึงทุกๆ ด้าน

3. Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกกล้าได้กล้าเสีย โดยเฉพาะสถานศึกษาใหม่ๆ ที่ยังไม่เป็นที่นิยม ผู้บริหารต้องวางแผนเชิงรุกเพื่อให้คนยอมรับศรัทธา ต้องเห็นคเห็นอ ยามานะอดทน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย ถ้าท้อแท้ลูกน้องคงต้องหมดกำลังใจ กาลิเลโอ นักวิทยาศาสตร์บุคคลสำคัญก่อนจะมีคนเชื่อถือตามว่าโลกกลมเขาต้องจบชีวิตลงก่อน แต่ก็ถือว่าเป็นตัวอย่างนักบุกเบิกด้านดาราศาสตร์ได้เป็นอย่างดีนอกจากนี้ยุทธวิธีทูบหม้อข้าวของพระยาตากก็นำมาซึ่งชัยชนะในการตีเมืองจันทบุรีเป็นตัวอย่างของนักสู้กล้าได้กล้าเสียได้เป็นอย่างดี

4. Poster การทำงานถ้าขาดการประชาสัมพันธ์ งานนั้นก็รู้เพียงไม่กี่คนจึงต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ แม้จะเป็นงานเล็กแต่เราก็เอาจุดเด่นของงานมาตีแผ่จะช่วยให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น การประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือมุขปาฐะ (mouth to mouth)

5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหารธรรม 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง วางตัวเป็นกลาง ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอกัน สร้างสังคมให้เป็นปึกแผ่นแน่นเฟ้นสามัคคีกลมเกลียว เหมือนกับพ่อขุนรามคำแหงมหาราช ที่ใช้หลักการปกครองแบบพ่อปกครองลูก ทำไพร่ฟ้าหน้าใส ประชาชนมีความสุขถ้วนหน้า

6. Period ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลา การทำงานตรงเวลาสะท้อนให้เห็นว่าเป็นคนซื่อสัตย์ได้ทางหนึ่ง และเป็นตัวอย่างลูกน้องได้อีกด้วยอย่าทำงานตามเวลา คือ เวลาไปก่อนตัวไปทีหลัง

7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขุม รอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมสำนวนอังกฤษว่า a snake in the grass เหมือนกับเสื้อซ่อนเล็บหรือคมในฝัก ทำให้คนอื่นไม่สามารถรู้จิตใจเราได้ว่าคิดอะไร ทำอะไร การทำงานที่สุขุมรอบคอบทำให้งานดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าประมาท งานก็จะเสียหายได้ในภายหลัง

8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขันแก้สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้ คนที่มีอารมณ์ขันจะช่วยให้คนอื่นมีความไว้วางใจได้ ให้ความไว้นั่นเชื่อใจ ตลอดจนการทำงานเป็นไปด้วยความสุขไม่ตึงเครียด

9. Prudent การมองการณ์ไกลหรือวิสัยทัศน์ ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ อยู่ตลอดเวลาผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพราะการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ความผิดพลาดจะน้อยลงตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ สมเด็จพระปิยมหาราชยอมเสียเมืองเล็กๆ เพียงส่วนหนึ่ง เพื่อรักษาเอกราชของชาติไทยไว้

10. Principle การทำงานของผู้บริหารต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่างๆ ที่สามารถอ้างอิงหรือพิสูจน์ได้ นอกจากนี้ควรมีเหตุผลชี้แจงประกอบได้ มิใช่อ้างแต่เพียงว่า “นโยบายย่อมเหนือกว่าเหตุผล” ผู้บริหารก็จะไม่ได้การยอมรับเท่าที่ควร เพราะได้แต่งานมิได้ใจ

11. Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครบถ้วน ถูกต้อง และมีการตรวจสอบ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก

12. Point งานที่ต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจนสามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง เหมือนทางเสือร้องที่บังคับให้เรือเดินไปอย่างถูกต้องแม่นยำ

13. Plan งานที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ และพึงระลึกอยู่เสมอว่า “งานใดก็ตามถ้ามีการวางแผนงาน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง”

14. Pay ต้องมีการกระจายอย่างทั่วถึง และให้บุคคลที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

15. Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน พร้อมใจที่จะช่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

16. Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ ไม่ใช่ความรู้แบบ “ยุทธการบนกระดาษ” ซึ่งเป็นสำนวนจีน หมายถึง รู้แต่เพียงตำราพอปฏิบัติกลับล้มเหลว

17. Politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมืองเข้ากับทุกคนได้ทุกชั้น ตลอดจนกลุ่มบ้าง อย่าแข็งเกินไป

18. Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร วอลแตร์ กล่าวว่า ปากปกครองโลก เพราะถ้าเรามีความสามารถด้านการเขียนจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น

19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบ และทบทวน สิ่งทีคาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์ เพื่อนำมาเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นและเลือกใช้ อย่างเหมาะสม

20. Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพครู เป็นผู้บริหาร ที่มีอุดมการณ์ และปณิธานที่แน่วแน่ ในการแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนการปฏิรูปสังคมโดยใช้ การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องรักในศักดิ์ศรีในสถาบันของตนเอง ไม่ถูกดูถูก เกลื่อนในอาชีพของตนเองและพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณ ในอาชีพของตน

พัชราภรณ์ สงวนกล้าจิตต์ (2544, 24-25) ได้ทำการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สรุปผลการวิเคราะห์ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 4 ด้าน คือ 1. ด้านวิชาการ 2. ด้านงบประมาณ 3. ด้านบริหาร บุคคล 4. ด้านบริหารทั่วไป

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540, 26-37) ได้ศึกษาคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ ในยุคโลกาภิวัตน์ สรุปได้ดังนี้

1. ความมีวิสัยทัศน์ คนที่มีวิสัยทัศน์คือคนที่มีแผนงานสำหรับอนาคตสามารถ เชื่อมโยงทฤษฎีเข้ากับการปฏิบัติได้ มองแผนงานไปข้างหน้าและมองย้อนกลับสู่อดีตด้วย ยิ่งรู้อดีต รู้ความผิดพลาดมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้เข้าทิศทางสู่ออนาคตมากเท่านั้น

2. ความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ผู้บริหารมืออาชีพ ใช้ทักษะหลัก คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านกรอบแนวความคิด ทักษะการนำเสนอความคิดและแสดงตนเป็นแบบอย่าง ในการสร้างการยอมรับในวิสัยทัศน์และ ค่านิยม การวางตำแหน่ง (Positioning) ขององค์กร การเรียนรู้ การสื่อสาร เพื่อนำเอาวิสัยทัศน์ไปสู่ การปฏิบัติ

3. ความมีสุขภาพที่สมบูรณ์ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์เพื่อ ต่อสู้กับภาระงานที่หนัก ถ้าหากผู้บริหารมีปัญหาสุขภาพจะเป็นด้านร่างกายหรือจิตใจก็ตาม ก็คง ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของคนได้ดี

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, 55) ได้สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา 3 ประการ คือ ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน ซึ่งหมายความว่า ดังนี้

1. ภูมิรู้ ผู้บริหารทางการศึกษาต้องมีความรู้ทางวิชาการบริหารศาสตร์ เข้าใจ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร มีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน รวมทั้งมีความรู้ ทางด้าน พฤติกรรมศาสตร์ มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีเทคนิคด้านการประสานงานการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

2. ภูมิธรรม ผู้บริหารการศึกษาที่ดีต้องมีภูมิธรรมในการบริหารมีความเลื่อมใสศรัทธา ในศาสนา โดยเฉพาะต้องรู้จักการใช้หลักธรรมทางศาสนาเพื่อการบริหาร เช่น หลักธรรมทางศาสนา อาทิ พรหมวิหารธรรม 4 สัปปริสธรรม 7 สังคหวัตถุ 4 อธิปไตย 4 เป็นต้น

3. ภูมิฐาน หมายถึง บุคลิกลักษณะที่เหมาะสม ในการเป็นผู้บริหาร ทั้งด้านการพูดจา การแต่งกาย บุคลิกภาพส่วนบุคคล

จำลอง นักพ่อน (2543, 2-3) ได้สรุปเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ที่สนองตอบต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 3 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะตัว (Character)
2. ทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Skills and abilities)
3. ประสบการณ์และความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Experience and achievement)

อุทัย เดชตานนท์ (2545, 10) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์
2. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาฉลาด ทันสมัย และทันโลก

สรุป จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ คุณสมบัติของผู้บริหารที่ดี ลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภาลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ และคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จากหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่าน พบว่า คุณสมบัติที่ดีหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมืออาชีพ จะมีคุณสมบัติโดยรวมที่ใกล้เคียงกัน 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา และส่วนที่เป็นเกณฑ์คุณลักษณะทางอาชีพและเกณฑ์คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอเป็นลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ ซึ่งมีการบริหารจัดการ โรงเรียน เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและปฏิบัติการกิจของสถานศึกษาตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนา



สถานศึกษา การเรียนการสอน ส่งเสริมครู ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมโดยบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยภายในประเทศ

ยิ่งยศ พลเลิศ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สมรรถนะด้านสติปัญญา สมรรถนะด้านการปรับตัว สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ควรพัฒนาในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การศึกษาต่อสาขาการบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การอบรมหลักสูตรการบริหารงานต่างๆ การศึกษาคูงานโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ การศึกษากฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง การวางแผนการทำงาน การอบหมายงาน การนิเทศติดตามและประเมินการปฏิบัติงาน การปรับปรุงการพัฒนางาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทักษะการสื่อสาร การประสานงาน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกล้าตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน

กิตติภักษ์ กนกธาดาสกุล (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะผู้บริหารมืออาชีพตามทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบ ลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ตามทัศนะระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิษณุ ชัยสุพรรณ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ประกอบ ชมจันทร์ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถภาพทางการบริหารกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งตะวันออกพบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านงานวิชาการ ด้านงานธุรการและงานบริหารทั่วไป และด้านความสัมพันธ์ชุมชน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับสูง โดยสัมประสิทธิ์สหพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง .7157-.8120

จิราภรณ์ วุฒิกักดี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารตามความเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารเป็นอย่างดี และมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ ข่าวสาร เทคโนโลยีที่มีผลต่อตัวเองและหน้าที่การงาน สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 6 ด้าน ตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ ที่ผู้บริหารควรมีระดับมากที่สุด คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านพฤติกรรม ส่วนคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมีในระดับมาก ได้แก่ ด้านความรู้ทางวิชาชีพ ความรู้ทางวิชาการทั่วไป และด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ พบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามเพศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

วิเชียร แก่นไธ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ได้ดำเนินการจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การพัฒนาวิชาชีพ คือ การสำรวจตนเอง การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การศึกษาดูงาน การปรับปรุงบุคลิกภาพ การฝึกฝนตนเองในการตัดสินใจ การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การฝึกอบรมและการศึกษาต่อ 2) การพัฒนากาย คือ การดูแลสุขภาพร่างกาย การออกกำลังกาย และ 3) การพัฒนาจิต คือ การดูแลรักษาสุขภาพจิต การบริหารจิต

อภิรักษ์ เวทยานุกุล (2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถหรือสมรรถนะ(Competency) ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถที่สุด 8 ประการ คือ 1) ทักษะในการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา 2) ทักษะในการจัดงานวิชาการ 3) ทักษะในการจัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักเรียน 4) ทักษะในการตัดสินใจด้วยการใช้วิจารณญาณและเหตุผล 5) ทักษะในการวางแผนและจัดระบบงานให้เกิดผลจริง 6) ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการดำรงรักษาไว้ 7) ทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทผู้นำ และ 8) ทักษะในการจัดงานบุคลากร

#### งานวิจัยภายนอกประเทศ

สมิธ (Smith, 1998) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของครูใหญ่ ด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากข้อความ จำนวน 26 ข้อความเพื่อหาพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานเกิดประสิทธิผล พบว่า พฤติกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าโรงเรียนกับคณะกรรมการวางแผนและร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน 2) สร้างความเข้าใจและการติดต่อระหว่างบ้านกับโรงเรียน 3) กระตุ้นให้ครูมีพัฒนาการทางด้านอาชีพและด้านส่วนตัวทำให้เกิดความมั่นคงและเชื่อมั่นในตนเองขึ้น ช่วยให้บรรยากาศของโรงเรียนดีขึ้น 4) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและความถูกต้อง ยุติธรรมเท่าที่ทำได้ 5) พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ สามัคคี และร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน 6) ทำงานตามการพัฒนาต่างๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 7) ทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอันดีของชุมชน และ 8) เป็นผู้นำในทางวิชาการแสดงความสามารถในทางการสอนและบริหาร โรงเรียนให้ประจักษ์ ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดี มีวินัยและมีความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียน

เมย์ตัน (Mayton, 1999) ได้ศึกษาพฤติกรรมและหลักการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารรัฐอะลาบามา (Alabama) ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง 1-2 ปี และหลักการบริหารที่จำเป็น ได้แก่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรและชุมชนที่ดีอันมีผลให้การดำเนินงานทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปอย่างรวดเร็วและรัดกุม เมื่อพิจารณาคุณลักษณะและคุณสมบัติทางวิชาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อมและการปฏิบัติเหมาะสมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ทั้งสิ้น จำนวน 207 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ระดับโรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม และ สุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ในแต่ละระดับโรงเรียน ได้จำนวนผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 108 คน และผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 44 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 152 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ตามเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างของตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, 608) และสรุปจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ระดับโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ประถมศึกษา	155	108
ขยายโอกาสทางการศึกษา	52	44
รวม	207	152

### ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

1. ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ประสิทธิภาพการในการดำรงตำแหน่ง และ ระดับของโรงเรียน
2. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน ตามแนวความคิดของคุรุสภา ดังนี้
  - 2.1 สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
  - 2.2 สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา
  - 2.3 สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ
  - 2.4 สมรรถนะด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
  - 2.5 สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล
  - 2.6 สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน
  - 2.7 สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
  - 2.8 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 2.9 สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
  - 2.10 สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

## เครื่องมือรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และระดับของโรงเรียน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (forced choice)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยพัฒนาจากกรอบแนวคิดของคุรุสภา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert) โดยกำหนดคะแนนและความหมายของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 5	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งมีประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ 4) สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 5) สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล 6) สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน 7) สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 8) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และ 10) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

## การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เพื่อให้เครื่องมือสมบูรณ์และมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ให้ครอบคลุมเนื้อหา ตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 แบบสอบถามคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ระดับของโรงเรียนและ แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 และแบบสอบถามคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยคำนึงถึงการใช้สำนวนภาษา ข้อคำถาม เพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ถามและผู้ตอบ
2. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ
3. สร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับเนื้อหาของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็น มืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 และอยู่ภายในกรอบของนิยามศัพท์เฉพาะและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย
4. นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้วไปหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยให้ ผู้เชี่ยวชาญที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาหาความเที่ยงตรงของเนื้อหาแบบสอบถาม แล้วปรับปรุงแก้ไข
5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน
6. จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
7. สร้างแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร โดยใช้ประเด็นด้านสมรรถนะต่างๆ ในกรอบ แนวคิดของการวิจัย 10 ด้าน ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) สมรรถนะ ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ 4) สมรรถนะ ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 5) สมรรถนะด้านการบริหารงาน บุคคล 6) สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน 7) สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 8) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) สมรรถนะด้านการบริหารการ

ประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และ 10) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและรวบรวมไว้ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช เขต 2
2. ผู้วิจัยไปเก็บแบบสอบถามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ด้วยตนเอง จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ และได้รับการยกย่อง โดยมีประกาศเกียรติคุณจากหน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่ การศึกษาขึ้นไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้กำหนดให้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) นำแบบสอบถามมาพิจารณา ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วจัดระบบข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science)

1. การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert) ของผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนเป็นรายข้อ ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้



ระดับ 1	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 5	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

2. การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามในช่วงใด แสดงว่า ระดับสมรรถนะการบริหารผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบนั้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, 103) มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49	แสดงว่า	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49	แสดงว่า	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49	แสดงว่า	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49	แสดงว่า	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00	แสดงว่า	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์แนวคิดและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 7 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured

Interview) และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอในรูปแบบการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

### สถิติที่ใช้สำหรับการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (s.d.)

#### 2. ค่าสถิติเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Consistency)

2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha

Coefficient)

#### 3. สถิติทดสอบสมมติฐาน คือ ค่า t (t-independent)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูล ดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงได้กำหนด สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนประชากร
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าการทดสอบ t (t-test)
sig.	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ค่าระดับชั้นความเป็นอิสระ

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2” ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งถึงกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษารวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 152 คน ส่งแบบสอบถามไป 180 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผล การวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 5 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในสมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการสมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

**ตอนที่ 3** วิเคราะห์ทดสอบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนระดับแตกต่างกัน

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2

**ตอนที่ 5** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2

## **ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**

**ตอนที่ 1** ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และระดับ โรงเรียน งานผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและค่าร้อยละตามวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและระดับโรงเรียน

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง		
- น้อยกว่า 10 ปี	78	51.32
- 10 ปีขึ้นไป	74	48.68
รวม	152	100
2. ระดับของโรงเรียน		
- ประถมศึกษา	108	71
- ขยายโอกาสทางการศึกษา	44	29
รวม	152	100

จากตารางที่ 2 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 152 คน พบว่าผู้บริหารมีวุฒิทางการศึกษา มีประสบการณ์การบริหารน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 51.32 มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 48.68 และเป็นผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 71 เป็นผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 29

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะด้านการบริหารการ ประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายชื่อ รายด้านและภาพรวม ปრაกฏผลดังตารางที่ 3-13

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 2 โดยรวมและรายด้าน (n = 152)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา	4.20	0.48	มาก
ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา	4.23	0.54	มาก
ด้านการบริหารด้านวิชาการ	3.96	0.42	มาก
ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่	4.36	0.47	มาก
ด้านการบริหารงานบุคคล	4.41	0.47	มาก
ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	4.60	0.39	มากที่สุด
ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	4.48	0.37	มาก
ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.17	0.26	มาก
ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	4.14	0.41	มาก
ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	4.44	0.41	มาก
เฉลี่ยรวม	4.30	0.35	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ ในด้านการบริหารกิจการนักเรียน มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมา คือ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษามีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $\bar{X} = 3.96$ ) แต่ยังมีระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านหลักและกระบวนการบริหารสถานศึกษา (n = 152)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. ยึดหลักและทฤษฎีทางการบริหารและการบริหารการศึกษา	4.10	0.59	มาก
2. มีวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา	4.37	0.48	มาก
3. รู้และเข้าใจระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	4.10	0.59	มาก
4. เข้าใจบริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา	4.23	0.42	มาก
เฉลี่ยรวม	4.20	0.48	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมา คือ เข้าใจบริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษามีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) ส่วนการยึดหลักและทฤษฎีทางการบริหารและการบริหารการศึกษา และรู้และเข้าใจระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา (n = 152)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. การจัดระบบและทฤษฎีการวางแผนชัดเจน	4.37	0.48	มาก
2. การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา	4.23	0.42	มาก
3. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.77	0.42	มากที่สุด
4. การพัฒนานโยบายการศึกษา	4.27	0.81	มาก
5. การประเมินนโยบายการศึกษา	3.53	0.99	มาก
เฉลี่ยรวม	4.23	0.54	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.77$ ) รองลงมา คือ การจัดระบบและทฤษฎีการวางแผนชัดเจนมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) และการประเมินนโยบายการศึกษามีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.53$ )



ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านการบริหารด้านวิชาการ (n = 152)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. การบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.37	0.48	มาก
2. การใช้หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร	3.77	0.66	มาก
3. การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น	3.63	0.87	มาก
4. หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ	4.13	0.34	มาก
5. ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา	3.87	0.76	มาก
6. หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา	4.00	0.68	มาก
เฉลี่ยรวม	3.96	0.42	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในด้านการบริหารด้านวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมา คือ หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) ซึ่งการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.63$ )

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านหลักของผู้บริหารสถานศึกษา (n = 152)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่	4.37	0.70	มาก
2. การจัดวางระบบควบคุมภายใน	4.23	0.66	มาก
3. เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา	4.53	0.84	มาก
4. ผู้บริหารมีการบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ มีข้อมูลเป็นระบบที่ชัดเจน ตรวจสอบได้	4.10	0.79	มาก
5. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	4.37	0.48	มาก
6. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบงานธุรการให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบราชการ	4.37	0.70	มาก
7. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	4.63	0.48	มากที่สุด
8. ผู้บริหารมีการตรวจสอบและรับผิดชอบต่อผลการเงิน บัญชี จัดทำหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน ให้ถูกต้องตามระเบียบราชการ	4.33	0.70	มาก
เฉลี่ยรวม	4.36	0.47	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในด้านหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมา คือ เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.53$ ) และผู้บริหารมีการบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ มีข้อมูลเป็นระบบที่ชัดเจนตรวจสอบได้มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านการบริหารงานบุคลากร (n = 152)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. หลักการบริหารงานบุคคล	4.50	0.50	มากที่สุด
2. การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน	4.37	0.48	มาก
3. การสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร	4.63	0.48	มากที่สุด
4. เทคนิคการให้คำปรึกษาและการแก้ไขปัญหา	4.63	0.48	มากที่สุด
5. การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	4.23	0.84	มาก
6. การบริหารความขัดแย้ง	4.13	0.76	มาก
เฉลี่ยรวม	4.41	0.47	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในการบริหารงานบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร และเทคนิคการให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหามีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือสูงสุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมา คือ หลักการบริหารงานบุคคล มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) ส่วนการบริหารความขัดแย้ง มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.13$ )

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านการบริหารกิจการนักเรียน (n = 152)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.40	0.84	มาก
2. ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน	4.73	0.44	มากที่สุด
3. การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน	4.73	0.44	มากที่สุด
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้การเรียนการสอนผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา	4.63	0.48	มากที่สุด
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียน เข้าใจรูปแบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยรู้จักใช้สิทธิและทำหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง	4.50	0.50	มากที่สุด
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ	4.63	0.48	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.60	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในด้านการบริหารกิจการนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน และการจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ สูงสุด ( $\bar{X} = 4.73$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้การเรียนการสอนผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา และ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.63$ ) ส่วนคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.40$ )

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (n = 152)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา	4.23	0.42	มาก
2. องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา	4.47	0.50	มาก
3. มาตรฐานการศึกษา	4.73	0.44	มากที่สุด
4. การประกันคุณภาพภายในและภายนอก	4.47	0.72	มาก
5. บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา	4.50	0.50	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.48	0.38	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มาตรฐานการศึกษามีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมา คือ บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษามีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ ) ส่วนหลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษามีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $n = 152$ )

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา	4.37	0.48	มาก
2. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	4.13	0.76	มาก
3. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้	4.13	0.34	มาก
4. มีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับฐาน ข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการในโรงเรียน	4.27	0.44	มาก
5. มีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาครูและบุคลากร	4.27	0.44	มาก
6. มีการพัฒนาความรู้และความตระหนักแก่บุคลากรของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3.87	0.34	มาก
เฉลี่ยรวม	4.17	0.26	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อศึกษามีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมา คือ มีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับฐาน ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการในโรงเรียน และมีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.27$ ) ส่วนมีการพัฒนาความรู้และความตระหนักแก่บุคลากรของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านการบริหาร การประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน (n = 152)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
1. หลักการประชาสัมพันธ์	3.87	0.76	มาก
2. กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	4.37	0.48	มาก
3. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์	4.27	0.42	มาก
4. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.10	0.59	มาก
5. มีการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชนให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ได้ทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน	4.13	0.34	มาก
เฉลี่ยรวม	4.14	0.41	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในด้านการบริหาร การประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมา คือ สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) ส่วนหลักการประชาสัมพันธ์ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ( $n = 152$ )

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. ภาวะความเป็นผู้นำ	4.23	0.42	มาก
2. เทคนิคการสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากร	4.37	0.48	มาก
3. หัวหน้างานยุคการแข่งขัน	4.37	0.70	มาก
4. ธรรมะสำหรับผู้บริหาร	4.63	0.48	มากที่สุด
- สัปติธรรม 7	- อิทธิบาท 4		
- พรหมวิหาร 4	- สังคัตถ 4		
5. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร	4.63	0.48	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.44	0.42	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพในด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ธรรมะสำหรับผู้บริหาร สัปติธรรม 7 อิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 สังคัตถ 4 และคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ สูงสุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมา คือ เทคนิคการสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากร และหัวหน้างานยุคการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) ส่วนภาวะผู้นำ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.23$ )



ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ทดสอบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการทำงานและที่ระดับของโรงเรียนแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความแตกต่างของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนที่มีจัดการศึกษาในระดับต่างกัน มีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 14-15

ตารางที่ 14 ค่าสถิติทดสอบความแตกต่างของสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน (n = 152)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	df	t	Sig.
น้อยกว่า 10 ปี	4.15	.42	77	128.35*	.58
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.32	.51	73		
รวม	8.59	.96	150		

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 14 พบว่า สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีสมรรถนะความเป็นมืออาชีพไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ค่าสถิติทดสอบความแตกต่างของสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีระดับโรงเรียนแตกต่างกัน (n = 152)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	df	t	Sig.
ระดับประถมศึกษา	4.36	.43	107	81.45*	.003
ขยายโอกาสทางการศึกษา	4.23	.53	43		
รวม	8.59	.96	150		

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 พบว่า สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ที่ระดับสถานศึกษาแตกต่างกัน มีสมรรถนะความเป็นมืออาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีระดับ .05

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิด เกี่ยวกับ แนวคิดและข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 สรุปได้ดังนี้

1. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาต่อในสาขาการบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น
2. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการฝึกอบรมและมีความรู้ในด้านการบริหารโดยตรง
4. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ และต้องให้มีการประเมินตนเอง บุคลากรหรือครูร่วมงานประเมินหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่สูงกว่าประเมิน
5. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการเข้ามาบริหารสถานศึกษาได้หลากหลาย
6. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษางานวิจัยและนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จ เพื่อใช้ในการประเมินความสามารถและศักยภาพตนเอง

7. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาอย่างทอ่งแท้

8. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินนโยบายและแผนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นเป็นระยะ และมีการเขียนรายงานผล

9. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ข่าวการศึกษาต่อผู้ปกครอง และชุมชนอย่างทั่วถึงและมากขึ้น

10. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหาร เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร และนักเรียน

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 สรุปได้ดังนี้**

1. สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ผู้บริหารต้องใช้ทฤษฎี ควบคู่กันไปกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บริหารควรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และควรมีการศึกษาต่อในสาขาการบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาควรมีความเป็นอิสระ ไม่ควรมีผลประโยชน์ธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารการศึกษาในทุกระดับจึงต้องยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญเหมือนกันในทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องหมั่นศึกษาระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้เข้าใจอย่างทอ่งแท้อยู่เสมอ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ให้เกิดในตัวผู้บริหาร โรงเรียนดีเพราะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจึงต้องย้อนอดีต มองปัจจุบัน คาดฝันอนาคต (ไม่มีโรงเรียนเยี่ยมที่ผู้บริหารแย่ และไม่มีโรงเรียนแย่ที่ผู้บริหารเยี่ยม) ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสถานการณ์อย่างกว้างขวาง ติดตามข่าวสารให้เป็นคนทันข่าว ทันเหตุการณ์ รู้ทันเหตุการณ์ทั้งในและนอกสถานศึกษา

2. สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา ผู้บริหารควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการปฏิบัติมากกว่าการสั่งการ ควรจะมีรูปแบบหรือเครื่องมือในการประเมินนโยบายการจัดการศึกษา นโยบายและแผนการศึกษาต้องมีความต่อเนื่อง และมีการประเมินปรับปรุงให้ดีขึ้นเป็นระยะ การใช้นโยบายของผู้บริหาร ต้องพยายามหลีกเลี่ยงการควบคุม เพราะถ้าควบคุมแล้วมักจะได้รับการต่อต้าน ฉะนั้นควรใช้วิธีการส่งเสริม ถ้ามีการส่งเสริมมักจะได้รับการสนับสนุน ผู้บริหารควรบริหารงานให้เป็นระบบ ผู้บริหารต้องมีแผนในการปฏิบัติงานเช่นแผนยุทธศาสตร์ 3-5 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นต้น และผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีการวางแผนงานขององค์กร ได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน

ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง และเป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

3. สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านวิชาการถือว่าเป็นงานหลัก จึงควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก งานวิชาการ คือ หัวใจของการศึกษา แต่มักกลายเป็นตัวรอง ถูกกละเลย อาทิเช่น ครูไม่ได้อยู่กับห้องเรียน เพราะมีจัดอบรมมากเกินไป ยังมีการอบรมมากเกินไป ผลสัมฤทธิ์ยิ่งต่ำ เช่น ภาษาอังกฤษ เป็นต้น ควรได้มีการประเมิน การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและการนำไปใช้ เช่น การนิเทศควรมีแผนการนิเทศ ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีการศึกษางานวิจัยให้มากขึ้น เป็นต้น ผู้บริหารต้องพัฒนาเรื่องเทคนิคและวิธีการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ

4. สมรรถนะด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ การบริหารงานการเงิน และพัสดุ นอกจากมีข้อมูลที่ชัดเจนตรวจสอบได้แล้ว จะต้องเป็นปัจจุบันด้วย และระบบการควบคุมภายในจะต้องเชื่อถือได้ ควรมีการจัดทบทวนความรู้แก่นบุคลากรอยู่เสมอ

5. สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร การพัฒนาองค์กรต้องสร้างบุคลากรที่คุณภาพ และคุณภาพของบุคลากรต้องส่งเสริมให้มีจริยธรรมเป็นอันดับแรก ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแล บุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในทุกๆ ด้าน และผู้บริหารควรมีสินตัสตินใจในการเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน คุณภาพของงานจึงจะเกิด

6. สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน ผู้บริหารควรมีการสร้าง คุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร เช่น ผู้บริหารชอบกีฬา ครูก็จะชอบกีฬา นักเรียนก็เก่งกีฬา หรือผู้บริหารชอบฟังธรรมะ ครูก็จะชอบฟังธรรมะ นักเรียนก็จะเก่งธรรมะ เป็นต้น งานกิจการนักเรียน ยังเป็นตัวช่วยสร้างเสริมประสบการณ์ผู้เรียน ควรปลูกฝัง และส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ทุกๆ กิจกรรม

7. สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ควรมีการส่งเสริมให้ครูทุกคนต้องศึกษาเรื่องการประกันคุณภาพให้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้

8. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมด้านระบบสารสนเทศให้กับนักเรียน เช่น ควรมีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ นักเรียนสามารถเรียนรู้วิธีการใช้งานและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ เป็นต้น ควรมีการจัดให้มีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ พัฒนาครูและบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ครูได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน

9. สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน บุคลากรต้องร่วมด้วยช่วยกันกับชุมชน พัฒนาโรงเรียนยกระดับ โรงเรียน ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ ข่าวการศึกษาต่อผู้ปกครอง ชุมชน อย่างทั่วถึงและมากขึ้น ควรมีการประชาสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวของสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ เช่น วารสารประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ เสียงตามสาย เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ชุมชน เป็นต้น ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิด โอกาสให้ผู้อื่น ได้ ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกัน ในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ และ ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการประสานงานกับทุกบุคคล ทุกฝ่าย ทุกหน่วยงาน ควรเข้าถึงชุมชนทุกระดับ ผู้บริหารควรเรียนรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งต่างๆ ด้วยการประนีประนอมและมีความยุติธรรม ผู้บริหารควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

10. สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมสูงกว่าคนอื่นๆ ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร เช่น พรหมวิหาร 4 อธิธำมะ 4 สังคัตถุ 4 สัปปริสธรรม 7 เพื่อใช้เป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง และมีความยุติธรรม เป็นต้น ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และมีน้ำใจ รู้หลักครองตน ครองคน ครองงาน พัฒนาบุคคลให้คู่คี่ อยู่เสมอ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สาระสำคัญในบทนี้เป็นการสรุปผลการค้นคว้า เรื่องการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ ผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นต่างๆ ตามลำดับ คือ สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและเห็นว่าสมรรถนะของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพควรที่จะพัฒนาให้เกิดแก่ตัวผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษาใน 10 ด้าน ของคุรุสภา ที่เกี่ยวกับสมรรถนะ(competency) (อ้างในราชกิจจานุเบกษา, 2548, 42) ซึ่งประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2) สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) สมรรถนะด้านการบริหาร ด้านวิชาการ 4) สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 5) สมรรถนะ ด้านการบริหารงานบุคคล 6) สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน 7) สมรรถนะด้านการประกัน คุณภาพการศึกษา 8) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) สมรรถนะด้าน การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และ 10) สมรรถนะด้านคุณธรรมและ จริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นต่างๆ ของการวิจัยตามลำดับ คือ สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 207 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอเป็นหน่วยสุ่ม และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างของ ตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, 608) รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 152 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งแบบสอบถาม ฉบับที่ 1 ออกเป็น 3 ตอน และฉบับที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ดังนี้

**ฉบับที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับ สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา และ คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามภูมิหลังของผู้บริหาร ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ คือ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และระดับโรงเรียน ลักษณะของ แบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ใน 10 ด้าน สมรรถนะ (competency) (อ้างถึงในราชกิจจานุเบกษา, 2548, 42) ซึ่งประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผน การศึกษา 3) สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ 4) สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 5) สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล 6) สมรรถนะด้าน การบริหารกิจการนักเรียน 7) สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 8) สมรรถนะด้านการ บริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และ

ความสัมพันธ์ชุมชนและ 10) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา รวม 56 ข้อ โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามด้วยตนเองจากขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากรของนักการศึกษาเป็นแนวในการสร้างแบบสอบถาม แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแบบสอบถามมีความเชื่อมั่น 0.96

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

**ฉบับที่ 2** เป็นแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ถึงผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลและจัดส่งแบบสอบถาม โดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษา ที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยรับคืนจากที่สำนักงานเขตพื้นที่ด้วยตนเอง

2. รับแบบสอบถามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ที่ดำเนินการตอบแบบสอบถามแล้วด้วยตัวเอง ได้รับคืนมา 180 ชุด เมื่อทำการตรวจสอบพบว่าแบบสอบถามสมบูรณ์ทุกชุด คิดเป็นร้อยละ 90

3. ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 ท่าน



### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดประมวลข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ส่วนแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มประชากร จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และอายุราชการที่ดำรงตำแหน่ง
2. ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้านและรายชื่อ
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2
4. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอในรูปแบบการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่องการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 สรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากและในภาพรวมทักษะรายด้านในแต่ละด้านในด้านการบริหารกิจการนักเรียนสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

1.1 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ด้านหลักการและกระบวนการบริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ เข้าใจบริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา

1.2 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก และรองลงมา คือ การจัดระบบและทฤษฎีการวางแผนชัดเจน

1.3 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ด้านการบริหารด้านวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับมาก และรองลงมา คือ หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ

1.4 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ด้านหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมา คือ เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

1.5 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ด้านการบริหารงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร และเทคนิคการให้คำปรึกษาและการแก้ไขปัญหาที่มีสมรรถนะที่อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมา คือ หลักการบริหารงานบุคคล

1.6 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระบบดูแลช่วยผู้เรียน และการจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้การเรียนการสอนผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา

1.7 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มาตรฐานการศึกษามีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมา คือ บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

1.8 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก และรองลงมา คือ มีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการในโรงเรียน และมีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาครูและบุคลากร

1.9 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก และรองลงมา คือ สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ในการประชาสัมพันธ์

1.10 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ธรรมะสำหรับผู้บริหาร สัปปริสธรรม 7 อิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 สังคัตถุ 4 และคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมา คือ เทคนิคการสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากร และหัวหน้างานยุคการแข่งขัน

2. ผลการทดสอบความแตกต่างของสมรรถนะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า สมรรถนะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษาที่ระดับการจัดการศึกษาแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และ พบว่า สมรรถนะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า มีข้อเสนอแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ผู้บริหารต้องใช้ทฤษฎี ควบคู่กัน กับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร และผู้บริหารควรมีการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ให้เกิดในตัวผู้บริหาร โรงเรียนดี เพราะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจึงต้องย้อนอดีต มองปัจจุบัน คาดฝันอนาคต (ไม่มีโรงเรียนเยี่ยมที่ผู้บริหารแย่ และ ไม่มีโรงเรียนแย่ที่ผู้บริหารเยี่ยม)
- 2) สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา นโยบายและแผนการศึกษาต้องมีความต่อเนื่อง และมีการประเมินปรับปรุง ให้ดีขึ้นเป็นระยะ การใช้นโยบายของผู้บริหาร ต้องพยายามหลีกเลี่ยงการควบคุม เพราะ ถ้าควบคุมแล้วมักจะได้รับการต่อต้าน ฉะนั้นควรใช้วิธีการส่งเสริม ถ้ามีการส่งเสริมมักจะได้รับการสนับสนุน ผู้บริหารควรบริหารงานให้เป็นระบบ
- 3) สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านวิชาการ ถือว่าเป็นงานหลัก จึงควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก งานวิชาการคือหัวใจของการศึกษา แต่มักกลายเป็นตัวรอง ถูกกละเลย อาทิเช่น ครู ไม่ได้อยู่กับห้องเรียน เพราะมีจัดอบรม มากเกินไป ยังมี การอบรมมากเกินไป ผลสัมฤทธิ์ยิ่งต่ำ เป็นต้น
- 4) สมรรถนะด้านการบริหาร ด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ การบริหารงานการเงิน และพัสดุ นอกจากมีข้อมูลที่ชัดเจนตรวจสอบได้ แล้วจะต้องเป็นปัจจุบันด้วย และระบบการควบคุมภายในจะต้องเชื่อถือได้ ควรมีการจัดทบทวนความรู้แก่บุคลากรอยู่เสมอ
- 5) สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญ

ที่สุดในองค์กร การพัฒนาองค์กรต้องสร้างบุคลากรที่คุณภาพ และคุณภาพของบุคลากรต้องส่งเสริมให้มีจริยธรรม เป็นอันดับแรก ผู้บริหารควรมีสินตัสสนใจในการเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานคุณภาพของงานจึงจะเกิด 6) สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียนผู้บริหารควรมีการสร้างคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรและนักเรียน เช่น ผู้บริหาร ชอบกีฬา ครูก็จะชอบกีฬา นักเรียนก็เก่งกีฬาหรือผู้บริหารชอบฟังธรรมะ ครูก็จะชอบฟังธรรมะ นักเรียนก็จะเก่งธรรมะ เป็นต้น 7) สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ควรมีการส่งเสริมให้ครูทุกคนต้องศึกษาเรื่องการประกันคุณภาพให้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้ 8) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมด้านระบบสารสนเทศให้กับนักเรียน เช่น ควรมีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ นักเรียนสามารถเรียนรู้วิธีการใช้งานและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ เป็นต้น ควรมีการจัดให้มีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ พัฒนาคูและบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ครูได้ใช้เทคโนโลยี เพื่อ พัฒนานวัตกรรม การเรียนการสอน 9) สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน บุคลากรต้องร่วมด้วยช่วยกันกับชุมชน พัฒนาโรงเรียนยกระดับโรงเรียน ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ ข่าวการศึกษาต่อผู้ปกครอง ชุมชน อย่างทั่วถึงและมากขึ้น และ 10) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมสูงกว่า คนอื่นๆ ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร เช่น พรหมวิหาร 4 อหิสิกขา 4 สังควัตถุ 4 สัปปริสธรรม 7 เพื่อใช้เป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องและมีความยุติธรรม เป็นต้น

## อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัย แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ทั้ง 10 ด้าน ดังนี้ สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดถึงระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร

โรงเรียนส่วนใหญ่ ที่ได้รับการแต่งตั้ง ได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกมาเป็นอย่างดี ได้รับการอบรมตามหลักสูตรและพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัดคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 2 ได้มีการจัดประชุม อบรม สัมมนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตลอดมา จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบกับ มีการปฏิรูประบบราชการ ระบบการจัดการศึกษาทำให้ผู้บริหารมีการตื่นตัว เตรียมพร้อมและปรับปรุงพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานอย่างจริงจัง ทั้งการศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหาร การศึกษา การศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา อีกทั้งการเข้ารับการอบรม สัมมนาหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ทำให้ผู้บริหารมีสมรรถนะ มีความพร้อม และมั่นใจในการบริหารจัดการ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง นำกฎหมาย นโยบายของรัฐ กฎระเบียบและวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่องสมรรถนะของ ผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามี ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสารและการจูงใจ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง และยังสอดคล้องกับ ผลการวิจัย เรื่องสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะ ทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่ามีปฏิบัติมากกว่าสมรรถนะด้านอื่น คือ การทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่ามีปฏิบัติ น้อยกว่าสมรรถนะด้านอื่นๆ คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ส่วนแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ในเชิงการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้ สถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารการศึกษา ควรส่งเสริม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารงานโดยการวางแผนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานต้นสังกัด และมีการบูรณาการ แผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้อง กับมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจนและมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้กับผู้บริหารและครูให้มีความสามารถในการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี มาพัฒนาการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ห้องค์กรและยกย่องให้รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ควรพัฒนาในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การศึกษาต่อสาขาบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การอบรมหลักสูตรการบริหารงานต่างๆ การศึกษาคูงาน โรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ การศึกษากฎหมาย ระเบียบ วิถีปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงาน การนิเทศติดตามและประเมินการปฏิบัติงาน การปรับปรุงพัฒนางาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทักษะการสื่อสาร การประสานงาน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกล้าตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เรื่องการศึกษาลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ตามทัศนะระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักดีว่าการสร้าง คุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ดีนั้นสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรและนักเรียน ได้นำไปปฏิบัติและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและงานกิจการนักเรียน ยังเป็นตัวช่วยส่งเสริมประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้อีกด้วย รองลงมา คือ สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักดีว่าการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และสามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอกได้ และผู้บริหารยังเล็งเห็นว่าการประกันคุณภาพการศึกษาหรือการประกันคุณภาพผู้เรียน ยังสามารถประกันไปถึงรายได้ ประกันการว่างงาน ประกันการเป็นคนดี ฯลฯ ของผู้เรียนเมื่อโตเป็นผู้ใหญ่ด้วย สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำ

เชิงคุณธรรม จริยธรรม และผู้บริหารยังเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและยังปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารยังต้องส่งเสริม พัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคลากร อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารเล็งเห็นว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร การพัฒนาองค์กรต้องสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณภาพของบุคลากร ต้องส่งเสริมให้มีจริยธรรมเป็นอันดับแรก สมรรถนะด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักดีว่าการจัดระบบงานสารบรรณนั้น จะต้องมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องและระบบควบคุมภายในจะต้องมีความเชื่อถือได้ และตรวจสอบได้ สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักดีว่าการจัดทำนโยบายการศึกษาจะต้องสามารถกำหนดคน นโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาได้ เพื่อให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักดีว่าหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา สามารถนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษาและยังนำไปกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักดีว่าการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ พัฒนาครูและบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ครูได้ใช้เทคโนโลยี เพื่อ พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน ทั้งยังเป็นการช่วยให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานด้วย สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักดีว่าการมีมนุษยสัมพันธ์จะช่วยในการประสานงานกับบุคคลทุกฝ่าย ทุกหน่วยงาน ให้เกิดความสำเร็จในการคิดต่องานและชุมชนยังเป็นส่วนสำคัญในการประเมินคุณภาพในนอกด้วย ตามลำดับ และ สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ บริหารตระหนักดีว่าการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบตั้งแต่หลักสูตร กระบวนการเรียน การสอน การนิเทศ และการบริหาร เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความไม่แตกต่างกัน เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา ในปัจจุบันล้วนได้รับการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหาร ตลอดจนมีการศึกษาดูงาน การอบรม สัมมนา และการได้เข้าประชุมทำให้มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่างๆ อีกทั้งยังได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์มาก

ยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของวิเชียร แก่นไธ (2542). ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ได้ดำเนินการจาก มากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การพัฒนาวิชาชีพ คือ การสำรวจตนเอง การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การศึกษาคูงาน การปรับปรุงบุคลิกภาพ การฝึกฝนตนเองในการตัดสินใจ การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การฝึกอบรม และการศึกษาต่อ 2) การพัฒนากาย คือ การดูแลสุขภาพร่างกาย การออกกำลังกาย และ 3) การพัฒนาจิต คือ การดูแลรักษาสุขภาพจิต การบริหารจิต

3. สมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ระดับการจัดการศึกษาแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน เป็นเพราะโดยส่วนมากจากการตอบแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาจะมีอายุราชการที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 74 คน จากทั้งหมด 152 คน คิดเป็นร้อยละ 48 จะไม่สนใจในเรื่องของการพัฒนาตนเอง ไม่ว่าจะเป็นในด้านการศึกษาคูงาน ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ และโดยเฉพาะผู้บริหารที่ใกล้การเกษียณอายุราชการ โดยส่วนใหญ่คิดว่าไม่ต้องมีการพัฒนาตนเอง โดยไม่มีการทำผลงานหรือนำเสนอผลงาน ที่ใช้ในการประเมินตนเอง ว่าตนเองมีศักยภาพหรือสมรรถนะอยู่ในระดับใด ซึ่งไม่สอดคล้องกับ วิจัยของพรพิศ อินทสุระ (2551). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า มีข้อเสนอแนวทางในการพัฒนา ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ผู้บริหารต้องใช้ทฤษฎีควบคู่กัน กับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บริหารควรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การศึกษาควรมีความเป็นอิสระ ไม่ควรมีผลประโยชน์ รุทธิกิจเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารการศึกษาในทุก ระดับ 2) สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษาผู้บริหารควรมีรูปแบบหรือเครื่องมือในการประเมินนโยบายการจัดการศึกษา นโยบายและแผนการศึกษาต้องมีความต่อเนื่อง และมีการประเมินปรับปรุงให้ดีขึ้นเป็นระยะ 3) สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านวิชาการถือว่าเป็นงานหลัก จึงควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก งานวิชาการคือหัวใจของการศึกษา แต่มักกลายเป็นตัวรอง 4) สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ การบริหารงานการเงิน และพัสดุ นอกจากมีข้อมูลที่ชัดเจนตรวจสอบได้แล้ว 5) สมรรถนะ



ด้านการบริหารงานบุคคล บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร การพัฒนาองค์กรต้องสร้างบุคลากรที่คุณภาพ และคุณภาพของบุคลากรต้องส่งเสริมให้มีจริยธรรม 6) สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน ผู้บริหารควรมีการสร้าง คุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรและนักเรียน 7) สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ควรมีการส่งเสริมให้ครูทุกคนต้องศึกษาเรื่องการประกันคุณภาพให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ 8) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมด้านระบบสารสนเทศให้กับนักเรียน 9) สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน บุคลากรต้องร่วมด้วยช่วยกันกับชุมชน พัฒนาโรงเรียนยกระดับโรงเรียน 10) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมสูงกว่า คนอื่นๆ ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมสำหรับ สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่องสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่ามี การปฏิบัติมากกว่าสมรรถนะด้านอื่น คือ การทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่ามี การปฏิบัติน้อยกว่าสมรรถนะด้านอื่นๆ คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ส่วนแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในเชิงการบริหารแบบ โรงเรียนเป็นฐานที่มุ่งเน้น การกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้สถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารการศึกษา ควรส่งเสริมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารงานโดยการวางแผนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานต้นสังกัด และมีการบูรณาการแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจนและมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้กับผู้บริหารและครูให้มีความสามารถในการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาพัฒนาการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์กรและยกย่องให้รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ควรพัฒนาในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การศึกษาต่อสาขาบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การอบรมหลักสูตรการบริหารงานต่างๆ การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ การศึกษากฎหมาย ระเบียบวิธี

ปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงาน การนิเทศติดตามและประเมิน การปฏิบัติงาน การปรับปรุงพัฒนางาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทักษะการสื่อสารการ ประสานงาน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกล้าตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้จากการศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นกรอบ แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น การอบรม การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะที่มากขึ้น
2. ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศในการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการพัฒนา
3. ควรที่นำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศของการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อเป็นการรับทราบและวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ
4. ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อสาขาการบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ควรมีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นระยะ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบระดับสมรรถนะของตนเองเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป


1. ควรมีการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2
2. ควรศึกษาคูณลักษณะความเป็นมืออาชีพในด้านอื่นๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาอีกที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ควรมีการศึกษาหรือเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่อื่นๆ

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. รายงานการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ. (2550). กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ.
- กิตติภักษ์ กนกธาดาสกุล. (2546). การศึกษาลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกษม วัฒนชัย. (2545). ความหมายของสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: [www.google.com](http://www.google.com)
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. (2544). ความหมายของสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิราภรณ์ วุฒิกักดี. (2542). คุณลักษณะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เซอร์จิโอแวนนี. (1999). *School as moral community*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (2540). ความหมายของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (2540). ความหมายของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: [www.google.com](http://www.google.com)
- บาร์คอนและคณะ. (1998). ความสำคัญของสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: [www.google.com](http://www.google.com)
- ปาร์กและฮอล. (1992). ความสำคัญของสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: [www.google.com](http://www.google.com)

- ประกอบ ชมจันทร์. (2540). สมรรถนะภาพทางการบริหารกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก.  
กรุงเทพมหานคร: การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์.  
พัชรภรณ์ สงวนศักดิ์. (2544). การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร:  
www.google.com.
- \_\_\_\_\_. (2540). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
การศาสนา.
- \_\_\_\_\_. (2550). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
การศาสนา.
- ไถ่ท้วด. (1997). ความสำคัญของสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์.
- วิษณุ ชัยสุพรรณ. (2549). คุณลักษณะผู้บริหารมีอาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสกลนคร เขต 1. กรุงเทพมหานคร: ครุศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
ราชสกลนคร.
- วิเชียร แก่นไร. (2542). การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. กรุงเทพมหานคร: ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วัฒนา พัฒนาพงศ์. (2547). ความหมายของสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุกัญญา รัสมิธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency.  
กรุงเทพมหานคร: ศรีวัฒนาอินเตอร์พรินท์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สมชาย เทพแสง. (2543). คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้พิจารณาจากผู้มีความสามารถและผู้มี  
ประสบการณ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- หวน พันธุ์พันธ์. (2548). ความหมายของผู้บริหารมีอาชีพ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์.
- โอเวน. (2001). ความสำคัญของสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: www.google.com


- อภิรัตน์ เวทยานุกุล. (2544). ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- อุทัย เดชตานนท์. (2552). ความสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร [www.google.com](http://www.google.com)
- อับเบนและคณะ. (2001). โรงเรียนเป็นเช่น เครื่องจักรกล เป็นเช่น ร่างกาย สมอง. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์.
- ฮัก. (1999). บทบาทของผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์.
- ฮอยและมิสเกล. (2001). ความสำคัญของสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์.
- Boyatzis. (1982). คำนิยามของสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์.
- Dale และ Hes. (1995). ความหมายของสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์.
- David McClelland. (1973). แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- Harold B. Smith. (1998). **Descriptions of Effective Behavior of School Principals**. Dissertation Abstract International.
- Joseph Mayton. (1999). **Behavior and Property of Public School in State of Alabama**. Dissertation Abstract International.
- Mitrani, Dalziel และ Fitt. (1992). ความหมายของสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์.



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผศ.ดร.วีระยุทธ ชาตะกาญจน์      ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2. นายกริธา วีระพงษ์      ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครศรีธรรมราช เขต 12
3. นายโชติ ธานีรัตน์      ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนลานสกาประชาสรรค์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครศรีธรรมราช เขต 1



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย





ที่ ศธ 0557.02/ว 039

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช  
ตำบลท่าม่วง อัมภพเมือง  
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

6 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิระยุทธ ซาตะกาญจน์ (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย	จำนวน	1	ชุด
---------------------------------------	-------	---	-----

ด้วยนางสาวอรุณวรรณ จีนประสม นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทร์หา เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาคร. นพรัตน์ ชัยเรือง เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาในประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอนำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเองตามวันและเวลาที่ท่านกรุณานัดหมายให้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญญัติ เลิศไกร)

หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา

คณะครุศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ที่ ศธ 0557.02/ว 039

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ตำบลท่าจี่ว อำเภอมือง

จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

6 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์โชติ ธานีรัตน์ (ผู้อำนวยการโรงเรียนลานสกาประชาสรรค์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย

จำนวน

1

ชุด

ด้วยนางสาวจาวรรม จินประสม นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. ไฉฉวี จันทร์หา เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาฯ, นพรัตน์ ชัยเรือง เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาในประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอนำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเองตามวันและเวลาที่ท่านกรุณาคำหมายให้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ปิญญา เลิศไกร)

หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา

คณะครุศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ที่ ศธ 0557.02/ว 039

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช  
ตำบลท่าจี้ อำเภอมือง  
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

6 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์กัรริษา วีระพงษ์ (ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย	จำนวน	1	ชุด
---------------------------------------	-------	---	-----

ด้วยนางสาวจรวรรณ จีนประสม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. ไผ่ศรี จันทร์ธา เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาฯ นพรัตน์ ชัยเรือง เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาในประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอนำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเองตามวันและเวลาที่ท่านกรุณาคำหมายให้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุญาต ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิญญา เลิศไกร)


หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา

คณะครุศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

ที่ ศธ 0557.02/ว 086



บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช  
ตำบลท่าจี่ อำเภอเมือง  
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

19 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอบความร่วมมือทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย	จำนวน	1	ชุด
---------------------------------------	-------	---	-----

ด้วยนางสาวจารุวรรณ จีนประสม นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. ไฉฉวี จันทร์หา เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ดร. นพรัตน์ ชัยเรือง เป็นกรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษามีความเกี่ยวข้องข้องโดยการนำเครื่องมือการวิจัยมาทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหาร และรองผู้บริหารจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียน..... เพื่อนำไปหาคำอำนวจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนักศึกษาจะไปประสานด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นางสาวจารุวรรณ จีนประสม ได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบพระคุณยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิญญา เกศไกร)


หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา

คณะครุศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ภาคผนวก ง  
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2

คำชี้แจง ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ตามหัวข้อดังนี้ (ตามที่ท่านเห็นว่าควรมีการพัฒนา)

- สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
  1. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาหลักและกระบวนการบริหารการศึกษาอย่างไรบ้าง
- สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา
  2. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนานโยบายและการวางแผนการศึกษาอย่างไรบ้าง
- สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ
  3. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาการบริหารด้านวิชาการอย่างไรบ้าง
- สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
  4. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่อย่างไรบ้าง
- สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล
  5. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลอย่างไรบ้าง
- สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน
  6. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาการบริหารกิจการนักเรียนอย่างไรบ้าง
- สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
  7. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างไรบ้าง

- สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
  8. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไรบ้าง
- สมรรถนะด้านการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
  9. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชนอย่างไรบ้าง
- สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
  - 10.ท่านมีวิธีการ หรือ แนวทางในการพัฒนาคุณธรรม และ จริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไรบ้าง

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน  
จากรุวรรณ จินประสม/ผู้วิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ (ผู้บริหารสถานศึกษา)

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ระดับการจัดการศึกษา

ประถมศึกษา

ขยายโอกาสทางการศึกษา

2. อายุราชการที่ดำรงตำแหน่ง

น้อยกว่า 10 ปี

10 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 10 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ สมรรถนะด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยพัฒนาจากกรอบ แนวคิดของคุรุสภา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ของไลเคอร์ท (Likert)

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งเป็น 10 ส่วน โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติตามบทบาทหลังข้อความแต่ละข้อ ตามระดับการปฏิบัติของท่าน โดยกำหนดความหมายไว้ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ส่วนที่ 1 สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

ให้ท่านพิจารณาสมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษาแต่ละรายการ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

ที่	สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	หลักและทฤษฎีทางการบริหารและการบริหารการศึกษา					
2	การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา					
3	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา					
4	บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา					

### ส่วนที่ 2 สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา

ให้ท่านพิจารณาสมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษาแต่ละรายการ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

ที่	สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ระบบและทฤษฎีการวางแผน					
2	การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา					
3	การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
4	การพัฒนานโยบายการศึกษา					
5	การประเมินนโยบายการศึกษา					

### ส่วนที่ 3 สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ

ให้ท่านพิจารณาสมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการแต่ละรายการ แล้วทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่อง

ที่	สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	การบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
2	หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร					
3	การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น					
4	หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ					
5	กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา					
6	การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา					

#### ส่วนที่ 4 สมรรถนะด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

ให้ท่านพิจารณาสมรรถนะด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ แต่ละรายการ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

ที่	สมรรถนะด้านหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่					
2	การจัดวางระบบควบคุมภายใน					
3	เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารมีการบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ มีข้อมูลเป็นระบบที่ชัดเจน ตรวจสอบได้					
5	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา					
6	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบงานธุรการให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบราชการ					
7	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน					
8	ผู้บริหารมีการตรวจสอบและรับผิดชอบต่อดูแลการเงิน บัญชี จัดทำหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน ให้ถูกต้องตามระเบียบราชการ					

ส่วนที่ 5 สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคลากร

ให้ท่านพิจารณาสมรรถนะด้านการบริหารงานบุคลากรแต่ละรายการ แล้วทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่อง

ที่	สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	หลักการบริหารงานบุคคล					
2	การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน					
3	การสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร					
4	เทคนิคการให้คำปรึกษาและการแก้ไขปัญหา					
5	การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ					
6	การบริหารความขัดแย้ง					

ส่วนที่ 6 สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ให้ท่านพิจารณาสมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียนแต่ละรายการ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

ที่	สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
2	ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน					
3	การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้การเรียนการสอนผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา					
5	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียน เข้าใจรูปแบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยรู้จักใช้สิทธิและทำหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง					
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ					

ส่วนที่ 7 สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ให้ท่านพิจารณาสมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา แต่ละรายการ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

ที่	สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	หลักการ และกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา					
2	องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา					
3	มาตรฐานการศึกษา					
4	การประกันคุณภาพภายในและภายนอก					
5	บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา					

ส่วนที่ 8 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ให้ท่านพิจารณาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ละรายการ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

ที่	สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา					
2	เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ					
3	เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้					
4	มีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการในโรงเรียน					
5	มีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาครูและบุคลากร					
6	มีการพัฒนาความรู้และความตระหนักแก่บุคลากรของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					



ส่วนที่ 9 สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

ให้ท่านพิจารณาสมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน  
แต่ละรายการ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

ที่	สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	หลักการประชาสัมพันธ์					
2	กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน					
3	สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์					
4	สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
5	มีการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์แลความสัมพันธ์ชุมชนให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ได้ทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน					

ส่วนที่ 10 สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ให้ท่านพิจารณาสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
แต่ละรายการ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

ที่	สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ภาวะความเป็นผู้นำ					
2	เทคนิคการสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากร					
3	หัวหน้างานบุคลากรแข่งขัน					
4	ธรรมะสำหรับผู้บริหาร - สัปปริสธรรม 7 - อธิธัมม 4 - พรหมวิหาร 4 - สังคัตถุ 4					
5	คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร					

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในแต่ละด้าน 10 ด้าน (ตามที่ท่านเห็นว่าควรเพิ่มเติม)

1. สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

.....

.....

.....

.....

2. สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา

.....

.....

.....

.....

3. สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ

.....

.....

.....

.....

4. สมรรถนะด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

.....

.....

.....

.....

5. สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคลากร

6. สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน

.....  
.....  
.....  
.....

7. สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

.....  
.....  
.....  
.....

8. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

.....  
.....  
.....  
.....

9. สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

.....  
.....  
.....  
.....

10. สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน  
นางสาวจรรุวรรณ จินประสม/ผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นางสาวจรรววรรณ จินประสม
วัน เดือน ปีเกิด	25 มีนาคม 2529
สถานที่เกิด	อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 294/35 ซอยประชาอุทิศ 8 ตำบลปากแพรก อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80110
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครูอัตราจ้าง โรงเรียนวัดมะม่วงตลอด ตำบลนาสาร อำเภอพระพรหม จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2546	โรงเรียนเทคโนโลยีภาคใต้ (เอส.เทค.) อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ.2551	บธ.บ (การจัดการอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยศรีปทุม เขตบางเขน จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ.2554	ค.ม. (การบริหารนวัตกรรมการพัฒนา) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช