



สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

โดย

นายยิ่งยศ พลเลิศ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

โดย
นายยิ่งยศ พละเลิศ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2550
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

SCHOOL ADMINISTRATORS' COMPETENCY UNDER KANCHANABURI
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

By
Yingyot Palalert

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2007

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง”สมรรถนะ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3” เสนอโดย
นายยิ่งยศ พลเลิศ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.วิชญ์ เชาว์ดำรงค์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

47252406 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : สมรรถนะผู้บริหาร

ยิ่งยศ พลเลิศ : สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กาญจนบุรี เขต 3. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร. 98 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็น
แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของไอท์เคน (Aitken)
ร่วมกับสำนักงานตรวจสอบการศึกษา (The Education Review Office) กลุ่มตัวอย่างคือ
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 92 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล
ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่รอง
ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าความถี่ (frequency)
ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์
เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี
เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้
สมรรถนะด้านสติปัญญา สมรรถนะด้านการปรับตัว สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ
สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์

2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ควรพัฒนาในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การศึกษาต่อสาขาการบริหาร
การศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การอบรมหลักสูตรการบริหารงานต่างๆ การศึกษาดูงานโรงเรียน
ต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ การศึกษากฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง การ
วางแผนการทำงาน การมอบหมายงาน การนิเทศติดตามและประเมินการปฏิบัติงาน การ
ปรับปรุงพัฒนางาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทักษะการสื่อสาร การประสานงาน
การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกล้าตัดสินใจ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ.....

47252406 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : COMPETENCY ADMINISTRATOR

YINGYOT PALALERT : SCHOOL ADMINISTRATORS' COMPETENCY UNDER
KANCHANABURI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3. AN INDEPENDENT
STUDY ADVISOR : ASSOC.PROF.SIRICHAJ CHINATANGKUL, Ph.D. 98 pp.

The purposes of this research were to determine : 1) the administrators' competency in school under Kanchanaburi Educational Service Area Office 3 and 2) guidelines for developing administrators' competency in school under Kanchanaburi Educational Service Area Office 3. The instrument for collecting the data was a questionnaire based on the concept of competency measurement of Aitken and guidelines of the Education Review Office. The sample of this research consisted of 92 schools under Kanchanaburi Educational Service Area Office 3. The respondents were director, a deputy director or an acting deputy director, and 2 teachers. The collected data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation and content analysis.

The findings were as follows:

1) The administrators' competency in school under Kanchanaburi Educational Service Area Office 3 in overall was rated at the high level whereas aspects of the administrators' competency involving intelligence, adaptability, professionalism, social skill and outcome management skill were found, respectively, at the high level.

2) In order to develop the administrators' competency in school under Kanchanaburi Educational Service Area Office 3, the guidelines involving aspects of opportunities provided for higher education in the field of administration, participation made available for the administrators to attain the courses of administration, educational tours to the effective schools, study education law and school regulation, education plan, deligation, supervision and performance evaluation, working development, establishment of community relationship, communication skill, coordination, transformational leadership, decision making, and encourage the morale the personal.

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University, Academic Year 2007

Student's signature.....

An Independent Study Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ กรรมการที่ปรึกษา และอาจารย์ ดร.วิชเนย์ เซาว์ดำรงค์ ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณนายทวีพล แพเรือง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 นายชนินทร แสงแก้ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ว่าที่ ร.ต.วิบูลย์ ชมละม้าย ศึกษาานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 นายโอภาส เจริญเชื้อ ผู้อำนวยการโรงเรียนไตรโยคมณีกาญจนวิทยา นายมาโนช พฤตภูมิ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุยแห่ย์ กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม นางกาญจนา นามอาษา นางกิตติมา พรหมรักษา เพื่อนๆรุ่น 24 ทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือและให้กำลังใจ กราบขอบพระคุณแม่มาลี พละเลิศ พี่ๆและน้อง ที่คอยสนับสนุน และเป็นกำลังใจในการทำการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

คุณประโยชน์อันเนื่องมาจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอมอบบูชาแด่ คุณพ่อ คุณแม่ ผู้ให้ชีวิต คุณครูอาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และครอบครัว"พละเลิศ"ทุกคน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
สมรรถนะผู้บริหาร.....	12
ความหมายของสมรรถนะ.....	12
ความสำคัญของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน.....	13
สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน.....	20
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
สรุป.....	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	42
ระเบียบวิธีวิจัย.....	43
แผนแบบการวิจัย.....	43
ประชากร.....	43
กลุ่มตัวอย่าง.....	43
ผู้ให้ข้อมูล.....	44
ตัวแปรที่ศึกษา.....	44

บทที่	หน้า
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 46
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ..... 47
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 47
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 48
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 48
	สรุป..... 49
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 50
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 50
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน..... 52
	ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิด..... 57
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 60
	สรุปผลกาวิจัย..... 60
	อภิปรายผล..... 61
	ข้อเสนอแนะ..... 67
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป..... 67
	บรรณานุกรม..... 68
	ภาคผนวก..... 73
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ..... 74
	ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ..... 77
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 80
	ภาคผนวก ง การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น..... 85
	ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 87
	ประวัติผู้วิจัย..... 98

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากร ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	44
2	จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 368 คน จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และอายุราชการที่ดำรงตำแหน่ง.....	51
3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม.....	52
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านสติปัญญา.....	53
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์.....	54
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	54
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการปรับตัว.....	55
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านความเป็นมืออาชีพ.....	56

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ เป็นรากฐานของการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ประเทศไทยให้ความสำคัญของการศึกษาดังปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ได้กำหนดให้บุคคลทุกคนมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ซึ่งรัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย¹ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดไว้ชัดเจนถึงความมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษา ที่ต้องมุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา² และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เรียกเก็บค่าใช้จ่าจ่าย ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรืออยู่ในสภาวะยากลำบากต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐ เพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น³

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ปฏิบัติที่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด ทำหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะของนักเรียนและชุมชน มีอิสระในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว เพื่อการเป็นโรงเรียนของชุมชนและสะท้อนภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างแท้จริง ทั้งนี้โดยข้อเสนอแนะและการส่งเสริมสนับสนุนจากคณะกรรมการการศึกษา⁴

¹รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2541), 18-25.

²“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก. (19 สิงหาคม 2542) : 24-25.

³รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2550), 20-27.

⁴กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพมหานคร:กรมวิชาการ, 2542), 63.

การพัฒนาโรงเรียนจะมีความก้าวหน้าตามเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทั้งหมดในโรงเรียนผนึกกำลังเป็นหนึ่งเดียว ประสานสัมพันธ์ให้มีพลังผลักดันให้เกิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียน บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็คือ ผู้บริหารโรงเรียน เพราะต้องเป็นผู้นำ และผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย ซึ่งได้แก่ ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นๆ ให้ร่วมกันจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542⁵ และผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการเพื่อนำโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่แสดงถึงคุณภาพการศึกษาของชาติที่แท้จริง ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ⁶

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่และสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งหมายความว่าโรงเรียนได้รับอำนาจการตัดสินใจในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ด้วยโรงเรียนเองเพิ่มมากขึ้น⁷ เมื่อมีอำนาจการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากเป็นผู้ดำเนินการบริหารด้านต่างๆของโรงเรียนให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและแผนการศึกษาของชาติ เป็นผู้รับนโยบายโดยตรงและนำนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการไปปฏิบัติ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และบริหารโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงาน คือได้ทั้งงานและน้ำใจ การบริหารย่อมประสบผลสำเร็จ ส่วนการที่จะให้บุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานร่วมมือกันทำงานได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การแสดงบทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competency) ให้เหมาะสมกับตำแหน่งเพื่อให้อุคลากรในโรงเรียนเกิดความ

⁵ กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ (กรุงเทพมหานคร:กรมวิชาการ, 2543), 1.

⁶ ธีรพันธ์ คงนาวัง, “ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา,” วารสารวิชาการ 2, (กุมภาพันธ์ 2545) : 18.

⁷ ถวิล มาตรเลียม, การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ (กรุงเทพฯ:เสมาธรรม, 2544), ก.

ศรัทธาและยอมรับในการบริหารงาน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องคอยกระตุ้นและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ให้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ได้แก่ความรู้หรือสติปัญญา ทักษะการทำงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในบุคคลได้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสมรรถนะ ดังนี้ สมรรถนะด้านสติปัญญา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว และสมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ⁹

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้ความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียนมาก เพราะเชื่อว่าเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง ที่จะทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ซึ่งได้กำหนดในหมวด 7 ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษามีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพด้วย ในมาตรา 53 วรรคสองยังได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ต้องมีใบประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด จากการศึกษาเอกสารรายงานการวิจัยเรื่องใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถหรือสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินการทางการศึกษาไปในทิศทางที่มุ่งหวังย่อมสำเร็จได้¹⁰

⁹ สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency (กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต, 2548), 18.

⁹ อภินันท์ เวทยานุกูล , “รายงานการวิจัยความสามารถในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา,” สถานบันพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544, 44.

¹⁰ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, “สาระสำคัญของร่างพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร,” กุมภาพันธ์ 2543. (อัตสำเนา)

ปัญหาของการวิจัย

ในปีการศึกษา 2541 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้สร้างเครื่องมือและเกณฑ์การประเมินมาตรฐานโรงเรียนขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินมาตรฐานโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น โดยได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพโรงเรียนเป็นสองระดับ คือ โรงเรียนที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์น่าพึงพอใจ และโรงเรียนที่มีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์น่าพึงพอใจ ต่อมาในปีการศึกษา 2543 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ทำการประเมิน มาตรฐานโรงเรียนทั่วประเทศเป็นครั้งแรก ผลการประเมินมาตรฐานด้านผู้บริหาร ปรากฏว่ามีโรงเรียนผ่านเกณฑ์น่าพึงพอใจ เพียงร้อยละ 34.20 เท่านั้น¹¹ สำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการรอบแรกจำนวน 6,633 แห่ง ผลการประเมินด้านผู้บริหาร ปรากฏว่ามีผลการประเมินรายตัวบ่งชี้ที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ 1) การนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุง 2) การนิเทศติดตามประเมินผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง 3) การนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ 4) การประเมินพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง 5) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง 6) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ 7) การมีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้¹²

ส่วนการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 รอบแรก ปี 2544 ถึง ปี 2547 ด้านผู้บริหารในภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีข้อที่ต้องปรับปรุง ดังนี้ 1) การนิเทศติดตามและประเมินผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง 2) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษา 3) การพัฒนาระบบสารสนเทศ 4) การพัฒนาตนเองเพื่อการบริหารมืออาชีพ 5) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและประชาธิปไตย 6) การจัดทำและดำเนินการแผนพัฒนาการศึกษา 7) การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น 8) การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการศึกษา 9) การส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนา 10) การมีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ 11) การ

¹¹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, "รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปีการศึกษา 2543," 2543. (อัตรสำเนา)

¹² สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), รายงานประจำปี สมศ. 2547 (ม.ป.ท., 2547), 34-43.

จัดทำและดำเนินการแผนกลยุทธ์ 12) การนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและสื่อที่เหมาะสม มาประยุกต์ใช้¹³ เนื่องจากกระบวนการบริหาร ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ต้องเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับครู ผู้เรียน ชุมชน รวมถึงกระบวนการต่างๆในการบริหารสถานศึกษา สถานศึกษาจะเจริญก้าวหน้าหรือล้มหลังจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง

¹³สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3, "รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน," 2548. (อัดสำเนา)

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเยาวชนของชาติ โดยมีลักษณะการบริหารจัดการเชิงระบบ ซึ่งแคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่เป็นระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายใน โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (input) สู่กระบวนการ (process) ที่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต (output) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร¹⁴ สำหรับ การศึกษาเป็นระบบเปิดเช่นกันมีปัจจัยนำเข้า (input) คือ 1) บุคลากรได้แก่ ครู นักเรียน และผู้บริหาร ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เป็น ตัวจักรในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายของการศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารงานทุกด้าน ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการบริหาร เพื่อนำบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งครูและนักเรียนร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ 2) งบประมาณ 3) การจัดการ 4) ทรัพยากรอื่นๆ ผ่านเข้าสู่กระบวนการ (process) ได้แก่ 1) กระบวนการบริหาร 2) กระบวนการจัดการเรียนการสอน 3) กระบวนการนิเทศ เป็นผลผลิต (output) คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและโรงเรียนมีคุณภาพที่ได้รับการพัฒนาตามมาตรฐาน ซึ่ง องค์กรประกอบทั้งหลายเหล่านี้มีผลกระทบต่อเนื่องและยังมีปัจจัยที่เป็นบริบท (context) ซึ่งมี อิทธิพลต่อคุณภาพของโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และ การเมืองเป็นต้น และมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาต่อไป ดังแนวคิดของบาร์นาด (Barnard) ที่ เสนอว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี และมีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่าง รวดเร็วและถูกต้อง 3) มีความสามารถในการจูงใจคน ให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) มีชีวิตชีวาและมีความอดทนมีความกระตือรือร้นในการ ทำงาน สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่กดดัน และทำงานได้อย่างต่อเนื่อง 5) มีความ รับผิดชอบ กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่สั่งการไปแล้ว และรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย¹⁵ ส่วนแนวคิดของ สโตกดิล (Stogdill) เสนอสมรรถนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้นำ ประกอบด้วย 1) สติปัญญา 2) ความคิดริเริ่ม 3) การกระตือรือร้น 4) การใช้ภาษาที่เข้าใจได้

¹⁴Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley and Sons, 1978), 20.

¹⁵Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge. Massachusetts: Harvard University Press, 1969), 92-102.

ง่าย และ 5) การพิจารณาอย่างมีเหตุผล¹⁶ เบนนิส (Bennis) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่แสดงถึงการ มีสมรรถนะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้ 1) ทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร และการสื่อความหมายของวิสัยทัศน์นั้น 2) สามารถติดต่อกับผู้ที่ได้รับเลือกตั้งในเขตพื้นที่ให้สนับสนุนองค์กร 3) ทักษะในการยื่นกรณาทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้ 4) ทักษะในการสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม และทำให้ได้รับผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้¹⁷ ส่วนกอร์ดอน (Gordon) มีแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา 2) ความสามารถในการมองการณ์ไกล 3) ความสามารถในการเป็นผู้นำ 4) ความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ 5) ความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี¹⁸ นอกจากนี้แสตดท์และคณะ (Stadt and other) ทำการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ดี ประกอบด้วย 1) มีมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของบุคคลอื่นได้ 3) มีความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถในการมอบหมายงาน 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีจินตนาการ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 9) มีความสามารถในการสื่อความหมาย 10) มีสติปัญญาสามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 11) มีสุขภาพแข็งแรง¹⁹ และไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานตรวจสอบการศึกษา (The Education Review Office) มีแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) ที่สำคัญในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 5 ประเภท ประกอบด้วย 1) สติปัญญา (intellectual) 2) การบริหารจัดการผลลัพธ์ (results orientation) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) 4) การปรับตัว (adaptability) และ 5) ความเป็นมืออาชีพ (professional)²⁰ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

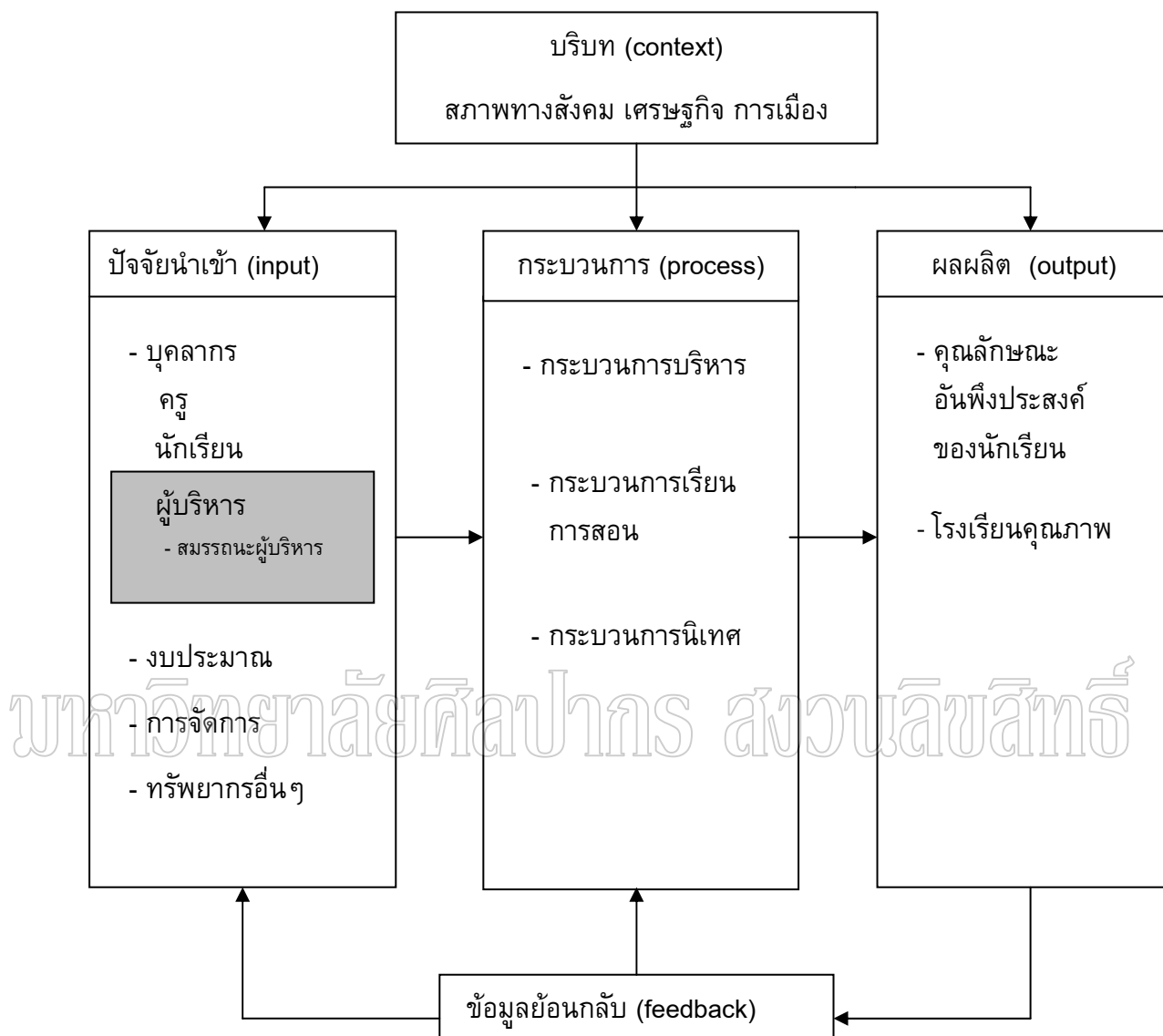
¹⁶ Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 62-63.

¹⁷ J.W. Bennis, The Art Form of Leadership (n.p., 1982), 44-46.

¹⁸ Richard A Gordon, School Administration and Supervision, 2nd ed. (Dubuque : W.C.Brown, 1983), 491.

¹⁹ R.W. Stadt and other, Management Career Education Program (New Jersey : Prentice-Hall, 1989), 158.

²⁰ Jame E. Aitken and The Education Review Office, Core Competencies for School Principal [Online] , Accessed 15 June 2005.Available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา: Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley&Sons, 1978), 20.

: Jame E. Aitken and The Education Review Office, Core Competencies for School Principal [Online] , Accessed 15 June 2005.Available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>

:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช , เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่14 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543), 74.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาเพื่อทราบสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จากข้อบ่งชี้เชิงอ้างอิงของการวิจัยจะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กร สมรรถนะของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่จะทำให้กระบวนการต่างๆในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลผลิตซึ่งหมายถึงนักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานตรวจสอบการศึกษา (The Education Review Office) เกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) ที่สำคัญในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านสติปัญญา (intellectual) 2) ด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ (results orientation) 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) 4) ด้านการปรับตัว (adaptability) และ 5) ด้านความเป็นมืออาชีพ (professional)²¹ ดังแผนภูมิที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

²¹ Jame E. Aitken and The Education Review Office, Core Competencies for School Principal [Online] , Accessed 15 June 2005.Available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>

สมรรถนะผู้บริหาร
- สติปัญญา
- การบริหารจัดการผลลัพธ์
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- การปรับตัว
- ความเป็นมืออาชีพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Jame E. Altken and The Education Review Office, Core Competencies for School Principal [Online] , Accessed 15 June 2005. Available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>

นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ที่แสดงถึงทักษะการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย สติปัญญา การบริหารจัดการผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปรับตัว และความเป็นมืออาชีพ

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากกระทรวงศึกษาธิการให้ดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่ ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 อำเภอประกอบด้วย อำเภอไทรโยค อำเภอทองผาภูมิ อำเภอสังขละบุรี และอำเภอศรีสวัสดิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในบทนี้ขอเสนอสาระสำคัญ ประกอบด้วย สมรรถนะผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สมรรถนะผู้บริหาร

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ มาจากภาษาอังกฤษคำว่า Competency ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้ Encyclopedic Dictionary ให้ความหมายของ Competency ว่า สภาพความสามารถ ความชำนาญ ความเพียงพอ หรือขีดความสามารถ คุณลักษณะที่ต้องการ¹

Dictionary (ฉบับรวมศาสตร์) ให้ความหมายของ Competency ว่าหมายถึง ความสามารถ อำนาจ ความพอเพียง ความชำนาญ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่เหมาะสม² แพรี (Parry) Competency หมายถึง องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อ ผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับ ผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับกฎเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการ ฝึกอบรม³

พจนะ-สารานุกรม (ฉบับทันสมัย) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานอันใด อันหนึ่ง⁴

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน สมรรถนะ หมายถึงความสามารถ⁵

¹Virginia S.Thatcher, The New Webster Encyclopedic Dictionary of the English Language (New York : Grolier Incorporated, 1969), 169.

²วิทย์ เทียงบูรณธรรม , A New English Thai Dictionary (กรุงเทพฯ : รวมสาส์น(1977), ม.ป.ป.), 294.

³Scott B. Parry, Evaluating the Impact of Training (New York : John and Willey, 1997), 7.

⁴เปลื้อง ณ นคร, พจนะ-สารานุกรม (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2541), 454.

⁵พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (กรุงเทพฯ:ม.ป.ท., 2542), 1128.

เชอร์ม่อน (Shermon) Competency หมายถึงความสามารถและคุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁶

ไอท์เคน (Aitken) สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ที่แสดงถึงทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยสติปัญญา การบริหารจัดการผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปรับตัว ความเป็นมืออาชีพ⁷

ณรงค์วิทย์ แสงทอง Competency หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่มองลึกไปถึงความเชื่อ ทศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของตนด้วย⁸

สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ Competency หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes)⁹

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้การขับเคลื่อนขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ความสำคัญของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

นักวิชาการทางการบริหารการศึกษาได้ให้นิยามคำว่า “ผู้บริหารโรงเรียน” ไว้ในเชิงอุปมาอุปไมยในลักษณะหลายด้านด้วยกัน เช่น เปรียบเทียบผู้บริหารโรงเรียน เป็นเช่นนักการศึกษา (as educator) เป็นเช่นผู้นำ (as leader) เป็นเช่นผู้จัดการจัดการ (as management) เป็นเช่นผู้มีความเชื่อและหลักการในตัวเอง (as inner person) ขณะเดียวกันสเปค (Speck) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ด้วยว่ามีหน้าที่สร้างสรรค์กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและ

⁶ Ganesd Shermon, Competency Based Hrm:A strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centers (New Delhi : Tata McGraw-Hill, 2004), 8.

⁷ Jame E. Aitken, Core Competencies for School Principal [Online] , Accessed 15 June 2005.Available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>

⁸ ณรงค์วิทย์ แสงทอง, เทคนิคการจัดทำ Job Description บบพื้นฐานของ Competency และ KPI (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2546), 27.

⁹ สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency (กรุงเทพฯ : สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต, 2548), 17.

การประเมินผล การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารงบประมาณ การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น¹⁰ เช่นเดียวกับเซฟฟาซ (Seyfarth) ที่เปรียบเทียบผู้บริหารโรงเรียน เป็นเช่นผู้นำองค์กร (organization leader) ที่ต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในการจัดระบบโครงสร้างองค์กร เป็นเช่นผู้นำทางวัฒนธรรม (culture leader) ที่จะต้องให้มีการสำรวจและให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน และต้องมีการทำงานกับคณะกรรมการโรงเรียน เป็นเช่นผู้นำทางการเรียนการสอน (instruction leader) โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำ ด้านหลักสูตร ในการประเมินผลนักเรียน ในการจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษในการประเมินผลการทำงานของครูและการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพครู เป็นเช่นผู้บริหารจัดการ ที่จะต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติ การบำรุงรักษาเพื่อความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตลอดจนการจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งเรื่องเงิน เรื่องเวลา หรือเทคโนโลยี ความมีคุณธรรม จริยธรรม และกฎหมาย ในการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เล่นหลัก (Major player) เป็นผู้ตัดสินใจในงานเกี่ยวข้องต่างๆ เหล่านี้ เซฟฟาซ (Seyfarth) เสนอว่าผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกเรื่องจะต้องแสดงบทบาทในหลายลักษณะ เช่น เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ใช้อำนาจรวม และเป็นนักนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่เป็นแนวโน้มการบริหารหลักสูตรและการสอนจะเป็นแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานมากขึ้นนั้น¹¹

ขณะที่ฮัก (Hughes) ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนว่ามีบทบาทเป็นเช่นศิลปิน (as artist) เป็นเช่นสถาปนิก (as architect) และเป็นเช่นผู้ตรวจการ (as commissar) โดยที่จะต้องทำหน้าที่ให้ทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ๆ จัดโครงสร้างจัดสภาพแวดล้อม ปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างสิ่งจูงใจทางวิชาการ ใช้เทคโนโลยี คำหนึ่งถึงความมีคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมาย¹²

¹⁰M.Speck, The Principalship : Building a Learning Communication (New Jercey : Prentice-Hall, 1999), 52.

¹¹J.T.Seyfarth, The Principal : New Leadership for New Challenges (New Jersey: Prentice-Hall, 1999), 195.

¹²Larry W. Hughes, The Principals as Leader, 2nd ed. (New Jersey: PrenticeHall, 1999), 31.

ในขณะที่ เซอร์จิโอแวนนี(Sergiovanni) ได้เปรียบเทียบโรงเรียน เป็นเช่นชุมชนแห่งคุณธรรมหรือองค์กรแห่งศีลธรรมจรรยา (School as moral community) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่พัฒนาไปสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพนั้น โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องสร้างจิตสำนึกความเป็นชุมชนจะต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานและการประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ การสร้างควมมีพันธะผูกพันและการจัดสภาพแวดล้อมทางการทำงานของครูและมุ่งสู่กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง 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 การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตขององค์กร เป็นที่สันนิษฐานว่า ครูผู้ปกครอง และนักเรียน ต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่า โรงเรียนของเราเป็นอย่างไรที่นี้สำคัญจริงหรือ เราเชื่ออะไรงัน ทำไมเราจึงทำเช่นนี้ เราจะเป็นพวกเดียวกันได้อย่างไร และเราจะทำตัวให้กับ สิ่งต่างๆได้อย่างไรเป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารโรงเรียนพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้มีความหมาย¹³

อับเบนและคณะ(Ubben and Other) กล่าวถึงโรงเรียนว่า เป็นเช่นเครื่องจักรกล (school as machines) เป็นเช่นร่างกาย (as organisms) และเป็นเช่นสมอง (as brains) โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญที่จะต้องแสดงถึงภาวะผู้นำ เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ให้มีกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ให้มีการพัฒนาโรงเรียนโดยการวางแผนที่เป็นระบบให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวก ให้มีการบริหารหลักสูตร การส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถ การให้บริการ นักเรียนพิเศษ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารการจัดการองค์การทั้งด้านบุคคล เวลา งบประมาณ อาคารสถานที่และเทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมนั้น กรณีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ

¹³Thomas J. Sergiovani and other, Education Governance and Administration, 4th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1999), 81-144.

ที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนร่วมไปถึงผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นสังคมประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่องานด้านหลักสูตรมากขึ้น โดยเฉพาะในฐานะที่จะเป็นผู้นำสร้างหลักสูตรใหม่ๆ ในท้องถิ่นขึ้นมา ด้านผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารโรงเรียนพึงตระหนักถึงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ “มนุษย์” ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาที่ยั่งยืนคือ การพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวบุคคลหรือองค์กรเอง เกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการบริหารเกี่ยวกับการพัฒนาครูนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมุ่งการพัฒนาครูเพื่อส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั้งหลักสูตรการสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มุ่งการพัฒนาครูโดยการใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำ (active) และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวครูเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาครูแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับการกระทำ (passive) และที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญภายนอกแบบที่เกิดจากการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นหลัก¹⁴

จากที่กล่าวมา เป็นการแสดงให้เห็นภาพโดยรวมที่สะท้อนให้เห็นถึงนิยามคำว่า “ผู้บริหารโรงเรียน” ซึ่งมีการอุปมาอุปไมยให้เห็นในหลากหลายบทบาทหน้าที่ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและภารกิจที่มากมายของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มองเห็นภาพเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ในบางแง่บางประเด็นเพื่อการเข้าใจที่มากขึ้น โดยจะนำเอารายละเอียดโดยสังเขปของบางประเด็นมากล่าวถึงตามลำดับ ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนกับการเสริมสร้างความเป็นองค์กรวิชาชีพ กรณีนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกองค์การออกเป็นประเภทต่างๆ ได้หลายประเภท เช่น มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg) ได้แบ่งออกเป็น 7 ประเภท คือองค์การที่มีโครงสร้างอย่างง่าย องค์การราชการแบบเครื่องจักร องค์การราชการแบบวิชาชีพ องค์การราชการอย่างง่าย องค์การราชการวิชาชีพแบบง่าย องค์การราชการแบบกึ่งวิชาชีพ และองค์การแบบการเมือง ในบรรดาองค์การประเภทต่างๆ เหล่านี้ องค์การราชการแบบวิชาชีพจะเป็นองค์การที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้นมากกว่าองค์การประเภทใด โดยเป็นองค์การที่เน้นทั้งเรื่องการกระจายอำนาจ (decentralization) และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (standardization of skill)

¹⁴ Gerald C. Ubben, Larry W. Huges and Cynthia J. Norris, The Principals : Reative Leadership for Effective School, 4th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 2001), 87-98.

ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพให้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติและการประเมินผลด้วยตนเอง¹⁵

โอเวน (Owens) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่นำไปสู่ความมีพันธะและการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วยผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำการจูงใจให้ทุ่มเทร่างกายแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือ ความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะทำแบบนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหา (content model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงปฏิบัตินั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล¹⁶

ผู้บริหารโรงเรียนกับการเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเอง ในปัจจุบันได้เกิดแนวคิดใหม่กลุ่มนี้ขึ้นมาอีกแนวคิดหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นนั่นคือ กลุ่มบริหารตนเอง (self manages group) โดยมีนักวิชาการ เช่น สโตนเนอร์และฟรีแมน (Stoner and Freeman) ให้ข้อสังเกตว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม โดยการจำแนกบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ถือว่าผู้นำจะต้อง พยายามสร้างแรงกระตุ้นหรือความมีอิทธิพลบนพื้นฐานของอำนาจหรือโดยการใช้พฤติกรรมรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้ตาม (follower) ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น จะสามารถเป็นไปได้ในสังคมและองค์กรที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่มากขึ้นอย่างในปัจจุบันได้หรือไม่ หากผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจในภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารเสียแล้วจะเกิดอะไรขึ้น¹⁷

¹⁵ Henry Mintzberg, Quoted in Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Education Administration : Theory, Research and Practice, 6th ed. (New York : The McGraw-Hill, 2001), 52.

¹⁶ Robert G. Owens, Organizational Behavior in Education, 7th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 2001), 43.

¹⁷ James A.F. Stoner and Edward R. Freeman, Management (New Jersey : Prentice-Hall, 1978), 78.

บาร์ตอลและคณะ (Bartol and other) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนกับการเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่งๆ อาจจะทำให้ได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศนั้นๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงไร ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตามหากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว ก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรเสริมสร้างให้มีการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ ทั้งแนวนอนและในแนวตั้ง เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) ตลอดจนจนแบบหลายช่องทาง (multiple channels) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทัศน์ทางการบริหารนั้น นักวิชาการหลายท่านชี้ให้เห็นว่า ในยุคปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation leader) มากกว่าผู้นำแห่งการจัดการ (transactional leader) โดยลักษณะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้ มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการแต่จะมาช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน¹⁸

เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น ปาร์คและฮอลล์ (Parkay and Hall) 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) การสื่อสารแบบปิด¹⁹

¹⁸ Kathryn Bartol and other, Management A Pacific Rim Focus, 2nd ed. (Reseville NSW: McGraw-Hill, 1998), 87.

¹⁹ Forest W. Parkay and Gene E. Hall, Becoming a Principal : The Challenges of Beginning Leadership (Massachusetts : Allyn and Bacon, 1992), 65-66.

กรณีของบรรยากาศองค์การ ฮอยและมิสเกิล (Hoy and Miskel)ได้ให้คำอธิบายว่า หมายถึง คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งของโรงเรียน เป็นต้นนั้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์การแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุน และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าการควบคุมแบบเข้มงวดแบบระบบราชการเช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตรให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน²⁰

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมนั้น ราซิคและสแวนสัน (Razik and Swansons) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับโรงเรียนหน้าที่พื้นฐานของโรงเรียนคือการให้บริการ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่นักเรียน ชุมชน และสังคม โรงเรียนจึงต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้างสังคมใหม่ๆ และค่านิยมใหม่ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้นแล้วจัดเตรียมให้มีการปรับปรุงหลักสูตร การสอนและองค์การเพื่อให้ทำหน้าที่ต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่างๆดังต่อไปนี้ก่อน คือ 1) จะเปลี่ยนอะไร 2) ทำไม่ต้องเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนอย่างไร 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง 7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8) สิ่งที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร 10) ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทางการศึกษาหรือในโรงเรียนที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือครู ราซิคและสแวนสัน (Razik and Swanson) ได้เสนอว่าครู คือผู้ที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่จะต้องกระทำการเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ครูที่จะต้องก้าวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์การ โดยหากต้องการการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน มีลักษณะเป็นอย่างไรก็จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้น²¹

²⁰Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Education Administration : Theory, Research and Prictice, 6th ed. (New York : The McGraw-Hills companies Inc, 2001), 53.

²¹T.A. Razik and A.D. Swansons, Fundamental Concepts of Education Leadership, 2nd ed. (New Jersey : Merrill Prentice-hall, 2001), 112.

นอกจากนี้โรบบิน (Robbins) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆที่เรียกว่านวัตกรรม(innovation) ด้วยโดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรมที่จะต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลขององค์กร การ เพื่อให้ เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ²²

ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารหลักสูตรและการสอน แมคเนอกนี่และเฮอ์เบอร์ท(Mcnergney and Herbert) กล่าวว่าในการบริหารหลักสูตรและการสอนนั้น อย่างน้อย ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในกลุ่มหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทางและในด้านการสอนนั้น ผู้บริหารพึงตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคนทุกสถานการณ์หรือทุกจุดหมายและตระหนักดีว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรี้อ และสะสม วิทยายุทธการสอนที่หลากหลาย สามารถจะนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์²³

จากที่กล่าวมา เป็นการนำเสนอความสำคัญและสมรรถนะของผู้บริหาร โดยเน้นนิยาม บทบาทและหน้าที่ผู้บริหารโดยทั่วๆ ไป และเน้นเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้ เนื่องจาก หลักการ แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารนั้น ส่วนใหญ่ได้หยิบยืมหรือนำมาประยุกต์ใช้จาก ศาสตร์อื่นๆ โดยเฉพาะศาสตร์ทางการบริหารจัดการ (management) หรือศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (business organization) ผู้วิจัยต้องการที่จะนำเสนอให้เห็นภาระงานที่หนักของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีสมรรถนะ ในการบริหารจัดการงานในสถานศึกษา เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เป็นไปตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และเป็นองค์กรแห่งการแข่งขันได้

สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

ไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานดิเอ็ดดูเคชั่น รีวิว (The Education Review Office) ประเทศนิวซีแลนด์ สรุปสมรรถนะที่สำคัญที่ต้องการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 19 รายการ ซึ่งจำแนกได้ 5 ประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้ 1) สติปัญญา (Intellectual) 2) การบริหารจัดการผลลัพธ์ (Results Orientation) 3)ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) 4) การปรับตัว (Adaptability) 5) ความเป็นมืออาชีพ (Professional/Technical) ทั้ง 5 ประเภทมีรายละเอียด ดังนี้

²²Stephen P. Robbins and Marry Coulter, Management , 5th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 52.

²³Robert F. McNergney and Jame M. Herbert, Foundation of Education The Challenge of Professional Practice, 3rd ed. (Boston:Allyn and bacon, 2001), 44.

1. สติปัญญา (Intellectual) สติปัญญา หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ และระบุกรณีปัญหาเกี่ยวกับสังคมการศึกษา การเมือง เข้าใจความต้องการของผู้อื่น นโยบาย ของสถานศึกษาและการปฏิบัติงานสามารถจัดการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายวัฒนธรรม สามารถ จัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา ตัดสินใจโดยใช้ทั้งวิจารณ์ญาณและเหตุผล และสามารถ ใช้เทคโนโลยีช่วยการบริหาร ได้แก่ 1) การรับรู้ในความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม 2) คิดในเชิงกลยุทธ์ 3) มุ่งประเด็นสู่ผู้บริหารธุรกิจ 4) รวบรวมปรับปรุงและจัดข้อมูล 5) คิดอย่างมีเหตุผล 6) พิจารณาด้วยเหตุและตัดสินใจ 7) การวางแผนและการจัดระบบงาน

2. การบริหารจัดการผลลัพธ์ (Results Orientation) หมายถึง ความสามารถในการ จัดการวางแผนและจัดระบบงานให้ปฏิบัติงานให้เกิดผลจริงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ สถานศึกษา และสามารถประเมินได้ตามแผน ได้แก่ กระบวนการจัดการให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง ความสามารถในการ สื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงตามที่ต้องการสื่อความหมายนั้น สามารถสร้างและ ดำรงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ และปฏิบัติตามบทบาทผู้นำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถจัดการความ ขัดแย้งให้เป็นความสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การสื่อสารทางการพูดและทางการเขียน 2) การสร้างและ รักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ภาวะผู้นำ 4) เกี่ยวกับลูกค้า 5) การเป็นแบบอย่างและ การให้สนับสนุน 6) การจัดการความขัดแย้ง

4. การปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ งานหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถเผชิญกับสถานการณ์ความกดดัน และมีความอดทนต่อการฝึกความรู้สึกและความต้องการของตนเอง แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง และอ่อนน้อมถ่อมตนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) ความ ยืดหยุ่น

5. ความเป็นมืออาชีพ (Professional) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพ ปัจจุบัน ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของสถานศึกษา สามารถสร้างวิสัยทัศน์โดยการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และสามารถส่งเสริม และจัดการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย โดยใช้การประชาสัมพันธ์ของ ชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ 2) ความมี วิสัยทัศน์และการแสดงวิสัยทัศน์ 3) การบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดการด้านการเงิน

การจัดการสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดการบุคลากร การจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการศึกษา การจัดการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและการจัดการประชาสัมพันธ์²⁴

ทูโลวและคณะ (Thurlow and other) ศึกษาเรื่อง“การแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่” สิ่งที่ต้องมองหาคืออะไร มีวิธีค้นหาอย่างไร อะไรคือจุดประสงค์เพื่อนำเสนอนโยบาย ตัวอย่างการคัดเลือกและการปฏิบัติแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ในประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกาและประเทศอื่นๆ ที่พิจารณาบทบาท และความสามารถของอาจารย์ใหญ่และเตรียมรายการฝึกอบรมก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เพื่อผู้ต้องการดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ได้มีการเตรียมตัว ให้พร้อมก่อนการดำรงตำแหน่ง คณะผู้ศึกษาเริ่มจากการตรวจสอบ 6 บทบาทในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใหญ่ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการสอน 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำด้านคุณธรรม 4) ผู้นำการมีส่วนร่วม 5) ผู้นำการจัดการ 6) ผู้นำในการรวมกลุ่ม แต่ละบทบาทต้องการความสามารถที่หลากหลายซึ่งความสามารถเหล่านั้นอาจมาจากการฝึกอบรม ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือมาจากการกำหนดคุณสมบัติเพื่อการแต่งตั้งเป็นอาจารย์ใหญ่ เช่น เกณฑ์การแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนที่ออนตาริโอ ประเทศแคนาดา แม้ว่าจะมีกฎระเบียบอย่างต่ำบังคับเรื่องคุณสมบัติการแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ แต่ยังมีข้อกำหนดเกณฑ์การจ้างในแต่ละโรงเรียนระดับอำเภอโดยการประเมินของหัวหน้าหมวด/หัวหน้างาน เอกสารที่ใช้ในการประเมินก็คือเกณฑ์ที่สำคัญสำหรับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งกำหนดขอบเขตความรู้ความก้าวหน้าทักษะ จำนวน 12 เรื่องของผู้สมัครเข้ารับตำแหน่ง มีการพัฒนาเป็นประสบการณ์ในระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ดังนี้ 1) การวางแผนเพื่อบรรลุผลผลิตตามวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสื่อสารในด้านการฟัง พูด อ่านและเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การนำรายการต่างๆของโรงเรียนไปปรับใช้และการพิจารณา ทบทวน 4) การประเมินผล วัดผลและรายงานความก้าวหน้าในแนวทางที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ 5) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนผู้ร่วมงานกับโรงเรียน ในแนวทางที่ทำให้การเรียนรู้อัปเกรดขึ้น 6) จัดการพัฒนาคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 7) การนำวินัยที่เป็นเชิงบวกและเหมาะสมมาปฏิบัติกับนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 8) การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างกลุ่มต่างๆเพื่อจุดมุ่งหมายของโรงเรียน 9) การสาธิตทักษะการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (กรณีปัญหาการกำหนดขอบเขตปัญหา การลด-การขยายผล การกำหนด

²⁴ Jame E. Aitken and The Education Review Office, Core Competencies for School Principal [Online] , Accessed 15 June 2005.Available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>

สาเหตุของปัญหา การแก้ปัญหาและการติดตามผล) 10) การดูแลคณะทำงานในเรื่องความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ การพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และปฏิบัติตามวินัย 11) การสาธิตทักษะการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ¹²⁾ การสาธิตทักษะการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน²⁵

ไลทวูด (Leithwood) ตรวจสอบทักษะและความรู้ที่ต้องการในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการศึกษา และพบว่ามี 2 แนวความคิดที่สำคัญ ในอเมริกาเหนือคือ นโยบายและการปฏิบัติ ซึ่งเน้นเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และระบบรับรู้การตัดสินใจและการให้เหตุผล คณะกรรมการนโยบายแห่งชาติเพื่อการบริหารการศึกษา (The National Policy Board for Educational Administration) ได้กำหนดลักษณะที่สำคัญเกี่ยวกับความรู้ทักษะที่จำเป็นในการจัดการศึกษา ออกเป็น 21 รายการและจัดเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การรวบรวมข้อมูล 3) การวิเคราะห์ปัญหา 4) การพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล 5) การดูแลองค์กร 6) การดำเนินงานตามภาระหน้าที่ 7) การมอบหมายงาน

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

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

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

คณะที่ปรึกษาของหัวหน้าสำนักงานของรัฐ (The Council of Chief State Officers) กำหนดมาตรฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มความสำเร็จให้แก่นักเรียน ดังนี้ 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนา การเชื่อมโยงความรู้สึกร่วมกัน และหน้าที่ในการนำวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้เพื่อชุมชนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้การสนับสนุน 2) การสนับสนุนการรักษาวัฒนธรรมของโรงเรียน รายการสอนที่ทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้

²⁵ Michael Thurlow and other, Apoiniting Principals : What to Lock for, How to find it.

และพัฒนาคณะทำงานให้มีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพยั่งยืน 3) การควบคุมเรื่องการบริหารองค์การการปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรให้เกิดความปลอดภัยและจัดสภาพการ เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกของชุมชน การตอบสนอง ความต้องการและความสนใจของชุมชนและการใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างเสมอภาค ยุติธรรม ในแนวทางของจริยธรรมการเข้าใจ ตอบสนองแนวโน้มทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรม²⁶

สำนักงานการศึกษาควีนแลนด์ (Queensland Department of Education) รัฐควีน แลนด์ ประเทศออสเตรเลีย ได้กำหนดกรอบโครงสร้างมาตรฐานการทำงานขั้นพื้นฐานของ อาจารย์ใหญ่แต่ละคน และใช้โครงสร้างนี้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครเข้ารับตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ ซึ่งรูปแบบโครงสร้างนี้สร้างจากกำหนด 6 บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารดังนี้ 1) ภาวะผู้นำทางการศึกษา 2) การจัดการ 3) คนและผู้ร่วมงาน 4) การเปลี่ยนแปลง 5) ผลผลิต 6) การพร้อมที่ให้ตรวจสอบแต่ละบทบาทประกอบด้วยความสามารถ 2 ประเภท คือ

1. ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด พิจารณาจากความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ของผู้นำที่เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ทำงานลักษณะความสามารถนี้ได้จาก การรวบรวมข้อมูลของผู้นำทางการศึกษาในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้าร่วมการประชุมมี จำนวน 70 คน และนำผลที่ดำเนินการกับที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 700 คน ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เป็นตัวอย่าง ดังนี้ 1) การกระทำที่สะสม หมายถึงการ กระทำที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมอ โดยบุคคลหรือกลุ่ม ณ ที่ทำงานนั้น 2) ความรู้ ความเข้าใจ เพื่อการเสริมสร้างโครงสร้างการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ หมายถึง ความรู้และความเข้าใจในเรื่องที่ ต้องปฏิบัติงานปัจจุบัน ซึ่งจะเสริมสร้างความสามารถดังนี้ 3) ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับเนื้อหา หมายถึง ขอบข่ายและความยุ่งยาก ซับซ้อนของเนื้อหา ซึ่งการกระทำปรากฏในเอกสารนี้ ตัว บ่งชี้เนื้อหา “จัดเตรียมตัวอย่างของขอบข่ายที่ใช้เฉพาะแต่ละกิจกรรม” การกำหนดขอบข่ายอาจ รวมถึง ชุมชน ค่านิยม และมุมมองเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) หลักฐานข้ออ้างอิง หมายถึง การกระทำที่แสดงให้เห็นว่ามีความรู้ความเข้าใจใช้เหตุผล กระทำจริงเป็นปัจจุบันมีหลักฐาน เพียงพอ 5) ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นการระบุลักษณะบุคลิกภาพของ บุคคลที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ต่างๆในระยะเวลาที่ผ่านมา ความสามารถ นี้ได้มาจากมืออาชีพใน 2 หน่วยงานร่วมกับการรวบรวมข้อมูล โดยการใช้การสัมภาษณ์และ เทคนิคการกำหนดรหัส และใช้การรวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลการศึกษาวิจัย

²⁶ Kenneth A. Leithwood, Quoted in Michael Thurow and other, Supporting Education Management in Europe and North America (n.p., 1997), 75-79.

ความสามารถที่กล่าวมานี้ ได้กำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่สนับสนุนความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของภาวะผู้นำ ดังตัวอย่างต่อไปนี้ 1) ระดับการปฏิบัติงาน หมายถึง การบรรยายลักษณะการปฏิบัติงานของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับความสามารถนี้ 2) การกระทำของบุคคล หมายถึง รูปแบบผู้นำของแต่ละคน ที่ได้จากการสังเกต ขณะปฏิบัติงานขอข้ายมาตรฐานการทำงานขั้นพื้นฐานของตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ในรัฐควีนแลนด์ ปรากฏดังต่อไปนี้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดความสำเร็จในการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของรัฐควีนแลนด์ และค่านิยมขององค์กร

การสะสมการกระทำ ได้แก่ 1) ชุมชนเป็นกองกำลังทำงานร่วมกับโรงเรียนในการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ค่านิยมขององค์กรมาพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นเป็นที่เข้าใจกัน เพิ่มจำนวนบุคลากรที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้นด้วยกลยุทธ์ / การปฏิบัติงานที่สามารถเห็นความสามารถของผู้นำความมุ่งมั่นความเข้าใจเพื่อการเสริมสร้างโครงสร้างการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ ได้แก่ 1) พิจารณา ทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี 2) พิจารณาทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี วิธีกำหนดทิศทาง การนำวิสัยทัศน์และค่านิยมในวัฒนธรรมขององค์กรสู่การปฏิบัติในอนาคตว่ามีผลสะท้อนจากผู้ร่วมงานมีความเห็นชอบในการพัฒนาตามแผนปฏิบัติการนี้อย่างไร

ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับเนื้อหาที่เหมาะสมกับระดับความรับผิดชอบและสถานที่ ประกอบด้วย 1) เกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ ตัวเอง คณะทำงาน ผู้ร่วมงานและผู้ปกครอง ลูกค้า และสมาชิกในชุมชนที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดรูปแบบ ได้แก่ สรรพสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ใช้การแจ้งข้อมูลข่าวสาร/มุมมองแนวความคิดการตัดสินใจสั่งการและการมีส่วนร่วม 3) ค่านิยม นำสู่การปฏิบัติ ได้แก่ นักเรียน คุณภาพและการพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ 4) วัฒนธรรม รวมถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ การเห็นพ้องและการยอมรับแนวความคิดนำสู่การปฏิบัติ เช่นการที่ส่วนร่วมให้ความร่วมมือ การร่วมทั้งหมดในทุกส่วน ลักษณะเป็นมืออาชีพ สามารถรับผิดชอบ การอุทิศตน การเสริมอำนาจ

2. ความสามารถในการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ตามระดับการทำงานเป็นพฤติกรรมแสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติตามระดับ ได้แก่ 1) การแจ้งข่าวสารให้บุคลากรรับทราบ เป็นการปฏิบัติตามบทบาทผู้สื่อความหมาย แจ้งให้บุคลากรรับทราบเกี่ยวกับการตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์/งานของโรงเรียนที่สนับสนุนเป้าหมาย การจัดการศึกษาของรัฐควีนแลนด์ 2) การถ่ายทอดวัตถุประสงค์ เป็นการทำให้แน่ใจว่าสิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีพร้อมในการนำวัตถุประสงค์สู่การปฏิบัติ 3) ค้นหาบทบาทภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผู้นำ ให้การส่งเสริมโรงเรียน/งานของโรงเรียนเป็นที่รู้จักในชุมชนกว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้รู้ถึงความสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์และค่านิยมของโรงเรียน พัฒนาและนำวัตถุประสงค์ของโรงเรียนระยะยาวลงสู่การปฏิบัติ 4) การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ เป็นการพัฒนาและสื่อความหมายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้แก่ นักเรียน / ลูกค้า คณะทำงานและชุมชน ให้ได้ผลดีที่สุดทำให้แน่ใจว่าข้อ

ผูกพันต่างๆเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมายและระเบียบสอดคล้องตรงกับกิจกรรมที่ปฏิบัติประจำวัน และการจัดลำดับการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานในภาพรวม 5) การนำวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติการประสานงาน และการสื่อความหมายในการร่วมมือการกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน และเป็นการทำให้เกิดความกระตือรือร้นความจริงใจ ความเชื่อมั่น และข้อผูกพันกับวิสัยทัศน์ ทิศทางในการทำงาน วิสัยทัศน์ค่านิยมที่นำสู่การปฏิบัตินี้จะทำให้เกิดความภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งเป็นการเตรียมการตัดสินใจสั่งการที่อาจจะไม่เป็นที่รู้จักหรือยังมีการโต้แย้งกันอยู่แต่ก็เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนในระยะยาว²⁷

กลุ่มงานฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานการศึกษาของฮ่องกง (The Group on Training and Development of school Head, School-Based Management Devision, Education Department in Hong Kong) ได้ศึกษาขอขยายงานเพื่อกำหนดรายการพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำ สำหรับบริหารสถานศึกษากลุ่มงานนี้ได้จัดการประชุม 4 ครั้งโดยมีสมาชิกเข้าร่วมจากประเทศต่างๆ ได้แก่ อังกฤษ สกอตแลนด์ ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม 1999 สรุปผลการศึกษาลักษณะความสามารถสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป็น 4 กลุ่มที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์ ภาวะผู้นำด้านการสอน ภาวะผู้นำเกี่ยวกับองค์กร และภาวะผู้นำด้านจริยธรรม ความสามารถของแต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์:ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถ ดังนี้ 1) อำนาจความสะดวกในการร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อส่งเสริมให้นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับสูง 2) สร้างและให้การสนับสนุนโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เผยแพร่วิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนให้นักเรียน คณะทำงาน ผู้ปกครองและชุมชน ได้รับทราบอย่างมีประสิทธิภาพ 4) พัฒนาและปรับใช้แผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน 5) ทำให้แน่ใจว่าระบบการจัดการองค์กรการสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน 6) สร้างความร่วมมือกับนักเรียน คณะทำงาน ผู้ปกครอง และชุมชนในการนำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนสู่การปฏิบัติ 7) มีการตรวจสอบประเมินผลและเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 8) ใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจสั่งการ

²⁷ Queensland Department of Education, Standards Framework for Leaders (n.p., 1997), 117-130.

ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการสอน : ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถ ดังนี้ 1) สนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อม การเรียนการสอน โดยร่วมกับคณะทำงานพัฒนา วัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งสู่การปรับปรุงการเรียนการสอน การร่วมกันส่งเสริมนักเรียนอย่างดีที่สุด 2) ร่วมกับคณะทำงาน ออกแบบการบูรณาการการสอนจัดกิจกรรมหลักสูตรร่วมกับหลักสูตรพิเศษขึ้นอยู่กับความต้องการพื้นฐานของนักเรียน แนวโน้มปัจจุบันและนโยบาย 3) การรับทฤษฎีสู่การปฏิบัติและการทำการวิจัย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนนักเรียนอย่างมีคุณภาพ 4) ร่วมกับคณะทำงานพัฒนาการบริการนักเรียน และการวางแผนกิจกรรมเพื่อเติมเต็มนักเรียนเกี่ยวกับสังคม วัฒนธรรมและความต้องการพัฒนา 5) ทำให้แน่ใจว่า นักเรียนได้รับการประเมินความก้าวหน้า โดยเทคนิคและกลยุทธ์ต่างๆและนำข้อมูลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนให้ผลดียิ่งขึ้น 6) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ 7) จัดรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยการจัดทำอย่างเป็นระบบ และนำมาจัดทำตามแผนพัฒนาตนเอง 8) ระบุความต้องการการฝึกอบรมของคณะทำงานและการจัดทำข้อกำหนด สำหรับการพัฒนาวิชาชีพและการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ภาวะผู้นำเกี่ยวกับองค์การ : ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถ ดังนี้ 1) สร้างแผนปฏิบัติการและวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 2) ปรับใช้ทักษะการบริหารและกระบวนการกลุ่มเพื่อกำหนดบทบาท การแบ่งงานและการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดความเพื่อการตรวจสอบ 3) ใช้ทักษะสื่อความหมายระหว่างบุคคล กระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสำรวจความคิดเห็น การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ตรวจสอบประเมินความก้าวหน้าและนำแผนปฏิบัติการและวิธีการดำเนินการสู่การปฏิบัติ โดยการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น 5) บริหารเวลาเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ระบุเวลาวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรเกี่ยวกับการเงินที่สำคัญของโรงเรียน 7) ปฏิบัติหน้าที่ในการวางแผนงบประมาณ การตรวจสอบ และการรายงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 8) ปฏิบัติหน้าที่ในการสรรหาบุคลากร การดูแลการควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการโรงเรียน 9) นำกลยุทธ์การประเมินผลมาใช้ เพื่อให้แน่ใจว่าอุปกรณ์อำนวยความสะดวกปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เกี่ยวกับความปลอดภัย ความสะอาด ความสวยงามของโรงเรียน และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเรียน 10) ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ 11) การนำกฎหมาย นโยบายของรัฐ กฎระเบียบที่เกี่ยวกับโรงเรียนและนักเรียนมาสู่การปฏิบัติ 12) การนำระบบข้อมูลข่าวสารมาใช้เพื่อการอำนวยความสะดวกด้านการสื่อสารทั้งภายในชุมชนโรงเรียนและสาธารณะ 13) ปฏิสัมพันธ์ในเรื่องของโรงเรียนกับบุคคลากร ที่สนับสนุนโรงเรียน หน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงานทางราชการ และหน่วยงานอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำด้านจริยธรรม: ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถ ดังนี้ 1) จัดรูปแบบจริยธรรม แบบบูรณาการในกิจกรรมเกี่ยวกับอาชีพ และส่วนบุคคล 2) ส่งเสริมพฤติกรรมแบบบูรณาการภายในชุมชนโรงเรียน 3) สานิตความซาบซึ้งในการที่ได้สัมผัสกับความหลากหลายของบุคลากรในชุมชนของโรงเรียน 4) ยอมรับว่านักเรียน คณะทำงาน หน่วยงานการปกครอง สาธารณชน ทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเกิดความยุติธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล²⁸

แทนเนอร์และสโตน (Tanner&Stone) ได้ทำการศึกษาเรื่องนโยบายการปรับปรุงโรงเรียน: การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มลรัฐอริโซนา ประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากการใช้การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน ในการศึกษาเรื่องนี้ผู้ศึกษาใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi - Technique) มีผู้เชี่ยวชาญ 24 คน จาก 14 มลรัฐ ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้ชำนาญพิเศษทางการศึกษา นักวิจัย นักเขียนและผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา ร่วมกันพิจารณาในประเด็นการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน ที่มีผลต่อบทบาทของภาวะผู้จัดการ/บริหาร และภาวะผู้นำ ข้อมูลแสดงว่าบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องการความชำนาญพิเศษเพื่อช่วยในเรื่องการมีส่วนร่วมในการปกครอง ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องกำหนดรายการพัฒนาวิชาชีพ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหาร การจัดการและภาวะผู้นำหลังจากการนำนโยบายการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน คือ

- 1) การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ในรูปแบบการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานกลุ่มต่าง ๆ ร่วมกันรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
- 2) มีกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน
- 3) ใช้เทคนิคการบริหารเวลา
- 4) ใช้ความรู้และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกระบวนการกลุ่ม
- 5) สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในวิทยาการด้านต่างๆให้แก่ครู/อาจารย์ ขอบข่ายที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ภายใต้นโยบายการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการร่วมกันปกครอง
- 6) ส่งเสริมการปฏิบัติตามภารกิจของโรงเรียน
- 7) อำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมในการตัดสินใจ
- 8) พัฒนาความคิดของกลุ่มสู่การปฏิบัติ
- 9) ให้ข้อมูลข่าวสารแก่คณะทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 10) สนับสนุนผู้เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วม

²⁸The Group on Training and Development of school Head, School -Based Management, Education Department in Hong Kong, Leadership Training Program for Principals [Online] , Accessed 8 January 2002 . Available from [http://www.ed.gov.hk/ednewhp/resource/consultation paper/English/leadership training.html](http://www.ed.gov.hk/ednewhp/resource/consultation%20paper/English/leadership%20training.html)

ในการตัดสินใจ 11) จัดโอกาสให้คณะทำงานมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ 12) สื่อสารกับผู้ที่อยู่ในเขตเลือกตั้งของโรงเรียนทุกคน 13) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 14) สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างกว้างไกล 15) พยายามสร้างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อการปรับปรุงโรงเรียนให้ดีขึ้น 16) จัดการประชุมร่วมกัน 17) ช่วยสนับสนุนภาวะผู้นำคณะทำงานของโรงเรียนให้เกิดความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลดีแก่นักเรียน²⁹

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาเป็นเอกสารรายงานพิเศษในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา เพื่อการปรับปรุงโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นในเมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา สรุปความสามารถที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์/การจัดการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำเรื่องการศึกษาหลักสูตร 3) ทักษะทางการบริหาร 4) การจัดลำดับสิ่งที่สนใจพิเศษ 5) อิทธิพลในการโน้มน้าวผู้อื่น/สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 6) ความรู้สึกเกี่ยวกับชุมชน/ความสัมพันธ์กับชุมชน 7) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 8) ทักษะระหว่างบุคคล 9) ทักษะในการสื่อความหมาย³⁰

การศึกษาแนวความคิดของ สต็อกดิลล์ (Stogdill) ที่ศึกษาเรื่อง ลักษณะอุปนิสัยและทักษะกับความสำเร็จของผู้นำ สรุปลักษณะอุปนิสัยได้เป็น 1)การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ 2)คิดถึงสภาพแวดล้อมของสังคม 3)มีความกระตือรือร้นในความสำเร็จของงาน 4)มั่นคง 5)ให้ความร่วมมือ 6)มีการตัดสินใจ 7)มีความเป็นอิสระ 8) สามารถปกครองคน 9) มีพลัง 10) มีความมั่นคงต่อเนื้อ 11) มีความมั่นใจตนเอง 12) อดทนต่อความกดดัน 13)มีความตั้งใจรับผิดชอบ ส่วนทักษะได้แก่ 1)มีสติปัญญาฉลาด 2)มีทักษะเกี่ยวกับแนวคิด 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) มีทักษะนักการทูตและมีปฏิภาณดี 5) การพูดมีพลัง 6) มีความรู้ในกลุ่มงานที่ปฏิบัติ 7) สามารถจัดงานให้เป็นระบบ 8) มีทักษะในการโน้มน้าวใจผู้อื่น 9) มีทักษะในการเข้าสังคม

²⁹ Kenneth Tanner C. and Cheryl D. Stone, School Improvement Policy: Have Administrative Functions of Principals Changed in Schools Where Site-Based Management is Practiced? Education Policy [Online] , Accessed 1 March 1998. Available from <http://epaa.asu.edu/epaa/v6n6.html>.

³⁰ Catalyst Voices of Chicago School Reform, Critical Competencies for Chicago Public School Principals [Online] , Accessed 8 August 2001 Available from <http://www.catalyst-Chicago.org/critical.htm>.

นอกจากนี้ สต็อกดิลล์ (Stogdill) ให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังนี้ 1) ภาวะผู้นำในกลุ่มที่มีการกำหนดโครงสร้างตั้งแต่เมื่อเริ่มตั้งกลุ่มจะมีอำนาจ (Authority) ตามโครงสร้างรองรับ และภาวะผู้นำในกลุ่มที่ไม่มีโครงสร้างรองรับ สมาชิกกลุ่มจะยอมรับบารมี (Power) ของผู้นำ 2)รักษาโครงสร้างของบทบาทภาวะผู้นำที่ได้กำหนดตั้งแต่เริ่มแรก 3)สร้างความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่ม 4)เงื่อนไขภายใต้รูปแบบที่เน้นลักษณะบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวความคิดของสต็อกดิลล์ (Stogdill) การจัดกลุ่มที่มีภาวะผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์ ในทางที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคล และภาระหน้าที่ความรับผิดชอบตามภาวะผู้นำดังนี้ 1) ความสามารถ (สติปัญญา มีความตื่นตัว กระตือรือร้น ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายเป็นต้นแบบ พิจารณาอย่างมีเหตุผล) 2) ความสำเร็จ (นักวิชาการมีความรู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา ในการพิจารณาผลสำเร็จของงาน คือรู้แพ้ รู้ชนะ ไม่ถือทิฐิ) 3) ความรับผิดชอบ (มีความเป็นอิสระ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามก้าวไปข้างหน้า เชื้อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งที่ดีขึ้นเรื่อยๆ) 4) การมีส่วนร่วม (ร่วมในกิจกรรมต่างๆ เข้าสังคมได้ดี ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการปรับตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีอารมณ์ขัน) 5) สถานภาพ (มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ได้รับความนิยมและยอมรับจากสังคม) 6) สถานการณ์(ระดับจิตใจ สถานภาพ ทักษะความต้องการและความสนใจของสมาชิกในกลุ่ม ความตั้งใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน) ทั้ง 6 ข้อนี้ต้องรวมอยู่ในบุคคลที่จะทำให้เต็มเต็ม ในความต้องการของภาวะผู้นำที่จะเกิดในแต่ละสถานการณ์

ในการศึกษาวิจัย สต็อกดิลล์ (Stogdill) พบว่า ในแต่ละสถานการณ์ต้องการภาวะผู้นำที่มีทักษะในการพิจารณาสถานการณ์นั้นและใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ในแต่ละสถานการณ์ซึ่งต้องอาศัยลักษณะอุปนิสัยของผู้นำเข้ารับการสนับสนุนเพิ่มเติมความต้องการของภาวะผู้นำ ดังตัวอย่าง เช่น พฤติกรรมและลักษณะอุปนิสัยที่สามารถควบคุมกลุ่มอำนาจ กลุ่มอำนาจจะไม่เหมือนกับพฤติกรรมและลักษณะอุปนิสัยที่จะใช้ควบคุมผู้นำทางศาสนาสมาชิกในกลุ่ม แต่คุณสมบัติโดยทั่วไป เช่น ความกล้าหาญ ความแข็งแกร่ง ความมั่นใจ ปรากฏในภาวะผู้นำทั้ง 2 สถานการณ์³¹

³¹ Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 219.

ส่วนบาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะและความสามารถของผู้นำว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่สำคัญ ประกอบด้วยลักษณะเด่นๆ 5 ประการ คือ 1) มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี และมีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง รู้ว่าเมื่อไรควรตัดสินใจทันที เมื่อไรควรชะลอการตัดสินใจไว้ก่อน 3) ความสามารถในการจูงใจคน คือการดำเนินการต่างๆ ที่ทำให้บุคคลทุ่มเทแรงกายแรงใจ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำงานอย่างมีความสุข 4) มีชีวิตชีวาและความทนทาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่กดดัน และทำงานได้อย่างต่อเนื่อง 5) มีความรับผิดชอบ กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและรับผิดชอบในภาระที่ได้รับมอบหมาย³² ดรึคเกอร์ (Drucker) เพิ่มลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือมีความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ความกดดัน และมีความอดทนต่อการฝึกความรู้สึกและความต้องการของตนเองสูง³³

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้บริหารควรมีความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงานมาก จึงจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมรรถนะที่จำเป็น ได้แก่ สติปัญญา การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และบุคคล การบริหารจัดการผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน

³²Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge. Massachusetts:Harvard University Press, 1969), 97.

³³Peter F. Drucker, Management the Non-Profit Organization Principals and Practices, (n.p., 1990), 122.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ประวัติความเป็นมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดเตรียมการบริหารงาน และการวางระบบการทำงานให้พร้อมสำหรับการบริหารจัดการทางการศึกษาในรูปแบบใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อกฎหมายว่าด้วยระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภาและประกาศใช้มีผลเป็นกฎหมาย ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ เป็น 175 เขต เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2545 โดยจังหวัดกาญจนบุรีแบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่ ดังนี้

เขตที่ 1 ประกอบด้วย อำเภอเมืองกาญจนบุรี อำเภอท่าม่วง และอำเภอด่านมะขามเตี้ย
สถานที่ตั้ง อำเภอเมืองกาญจนบุรี

เขตที่ 2 ประกอบด้วย อำเภอพนมทวน อำเภอบ่อพลอย อำเภอเลาขวัญ
อำเภอห้วยกระเจา อำเภอหนองปรือ และอำเภอท่ามะกา สถานที่ตั้ง
อำเภอพนมทวน

เขตที่ 3 ประกอบด้วย อำเภอไทรโยค อำเภอทองผาภูมิ อำเภอสังขละบุรี และ

อำเภอศรีสวัสดิ์ สถานที่ตั้งอำเภอไทรโยค

เพื่อให้การเตรียมการแต่ละด้านข้างต้นเป็นอย่างดี กระทรวงศึกษาธิการได้จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาของจังหวัดขึ้น เพื่อเตรียมการบริหารงาน บริหารบุคคล และวางระบบการทำงานให้พร้อมสำหรับการบริหารจัดการทางการศึกษา ในรูปแบบใหม่ ตามเจตนารมณ์ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พร้อมทั้งได้จัดสรรงบประมาณ เพื่อปฏิบัติการกิจหลัก เขตพื้นที่ละ 950,000 บาท โดยได้ระดมงบประมาณจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญ และสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ

ต่อมาในช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2545 ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดได้ดำเนินการเตรียมความพร้อม เพื่อการบริหารงาน และบริหารบุคคล ของเขตพื้นที่การศึกษา จึงให้มีคำสั่งของจังหวัดกาญจนบุรี ที่ 2540/2545 ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2545 แต่งตั้งคณะทำงานประจำเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งสามเขตของจังหวัดกาญจนบุรี มีหน้าที่ดำเนินการภารกิจหลักตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

ขอบเขตความรับผิดชอบและบทบาทหน้าที่

ขอบข่ายภารกิจบริการและการจัดการศึกษาเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จำแนกได้ 2 ประเภท คือ ภารกิจร่วมกัน ระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาและภารกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินงาน

1. ภารกิจร่วมกันระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.1 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดกฎกระทรวง (มาตรา 47)

1.2 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการบริหาร การศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงาน ต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประเมินภายนอก (มาตรา 49 วรรคสอง กำหนดให้ มี การประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่ การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน) (มาตรา 48)

1.3 ให้มีองค์กรกลางบริหารบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึด หลักการกระจายอำนาจบริหารบุคคลลงสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไป ตามที่กฎหมายกำหนด (มาตรา 54)

1.4 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของ บุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและ สนับสนุนการจัดการศึกษา (มาตรา 57)

2. ภารกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินการ

2.1 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 38 พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545)

2.2 ให้มีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก (มาตรา 62)

หลักเกณฑ์และวิธีการในการตรวจสอบติดตามและการประเมินให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

แนวทางการบริหาร และการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

การกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ งานหลักตามที่กำหนดใน พ.ร.บ. การศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้เสนอแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

หลักการและแนวคิด

1) ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกรอบของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม 2) มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด 3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้ 4) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 5) มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนากการศึกษา

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักความเท่าเทียมกันและเสมอภาคทางโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลสำหรับผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกันและจัดสรรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษตามความจำเป็น

2. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณ โดยให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

3. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นวงเงินรวมแก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

4. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐาน การจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนการผลิต 3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ 7) การตรวจสอบภายใน

5. มุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน จากทุกส่วนของสังคมมาใช้เพื่อการจัดการและพัฒนาการศึกษา

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

หลักการและแนวคิด

1) ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง 2) ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด 3) ยึดหลักธรรมาภิบาล

4. ด้านการบริหารทั่วไป

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาที่มีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยเขตพื้นที่ศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามกฎเกณฑ์กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3. มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสารกันได้ อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ตลอดจนการให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น³⁴

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประกอบ ชมจันทร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถภาพทางการบริหารกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก พบว่าสมรรถภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการปกครอง ด้านงานวิชาการ ด้านงานธุรการและงานบริหารทั่วไป และด้านความสัมพันธ์ชุมชน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมากส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง สมรรถภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับสูง โดยสัมประสิทธิ์สหพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง .7157 - .8120³⁵

³⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3, "การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3," 2548. (อัดสำเนา)

³⁵ ประกอบ ชมจันทร์, "สมรรถภาพทางการบริหารกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก" (วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540), บทคัดย่อ.

จิราภรณ์ วุฒิกภักดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารตามความเห็นของครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1)คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ได้แก่มีความซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารเป็นอย่างดี และมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ ข่าวสาร เทคโนโลยีที่มีผลต่อตัวเอง และหน้าที่การงาน สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 6 ด้านตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ ที่ผู้บริหารควรมีในระดับมากที่สุด คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านพฤติกรรม ส่วนคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมีในระดับมาก ได้แก่ ด้านความรู้ทางวิชาชีพ ความรู้ทางวิชาการทั่วไป และด้านมนุษยสัมพันธ์ 2)การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ พบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามเพศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกด้านอื่นไม่แตกต่างกัน³⁶

วิเชียร แก่นไร่ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ได้ดำเนินการจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การพัฒนาวิชาชีพ คือการสำรวจตนเอง การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การศึกษาดูงาน การปรับปรุงบุคลิกภาพ การฝึกฝนตนเองในการตัดสินใจ การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การฝึกอบรม และการศึกษาต่อ 2) การพัฒนากาย คือ การดูแลสุขภาพร่างกาย การออกกำลังกาย 3) การพัฒนาจิต คือการดูแลรักษาสุขภาพจิต การบริหารจิต³⁷

เสน่ห์ โอฐกรรม ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไทยรัฐวิทยา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเรียงตามลำดับได้แก่ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความรู้ทางวิชาการ

³⁶จิราภรณ์ วุฒิกภักดี, "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542), บทคัดย่อ.

³⁷วิเชียร แก่นไร่, "การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542), บทคัดย่อ.

และบุคลิกภาพ การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ พบว่าด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามเพศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกด้านอื่นไม่แตกต่างกัน³⁸

อาทิตย์ เอี่ยมศรี ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น พบว่าคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความเป็นประชาธิปไตยและด้านมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ด้านอื่นๆ คือ วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ การอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความรู้ความสามารถทางการบริหารและภาพรวมอยู่ในระดับมาก³⁹

กฤษณะ สุพงษ์ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก โรงเรียนประถมศึกษามีมาตรฐานการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 3 คือทักษะ ด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์⁴⁰

อรทัย ศักดิ์สูง ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการติดตามผลผู้บริหารโรงเรียน ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ รุ่นที่ 1-2 ประจำปีงบประมาณ 2543 พบว่า สมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) ต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ดี 3) มีความซื่อสัตย์สุจริต 4) ตรงต่อเวลา และ 5) ต้องมีความรู้คู่คุณธรรม⁴¹

³⁸ เสน่ห์ โอฐกรรม, "คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไทยรัฐวิทยา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2542), บทคัดย่อ.

³⁹ อาทิตย์ เอี่ยมศรี, "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542), บทคัดย่อ.

⁴⁰ กฤษณะ สุพงษ์, "ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), บทคัดย่อ.

⁴¹ อรทัย ศักดิ์สูง, "รายงานการวิจัยการติดตามผลผู้บริหารโรงเรียน ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ รุ่นที่ 1-2 ประจำปีงบประมาณ 2543," สถาบันพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544, 52.

อภิสิทธิ์ เวทยานุกุล ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสามารถหรือสมรรถนะ (competency) ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถมากที่สุด 8 ประการ คือ 1) ทักษะในการจัดทำกลยุทธ์ในการ บริหารสถานศึกษา 2) ทักษะในการจัดงานวิชาการ 3) ทักษะในการจัดให้บุคลากรมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักเรียน 4) ทักษะในการตัดสินใจด้วยการใช้วิจารณ์ญาณและเหตุผล 5) ทักษะในการวางแผนและจัดระบบงานให้เกิดผลจริง 6) ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการดำรงรักษาไว้ 7) ทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทผู้นำ และ 8) ทักษะในการจัดงานบุคลากร⁴²

งานวิจัยต่างประเทศ

สมิธ (Smith) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของครูใหญ่ ด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากข้อความจำนวน 26 ข้อความเพื่อหาพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานเกิดประสิทธิผล พบว่าพฤติกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าโรงเรียนกับคณะกรรมการวางแผน และร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน 2) สร้างความเข้าใจและการติดต่อระหว่างบ้านกับโรงเรียน 3) กระตุ้นให้ครูมีพัฒนาการทางด้านอาชีพและด้านส่วนตัวทำให้เกิดความมั่นคงและเชื่อมั่นในตนเองขึ้น ช่วยให้บรรยากาศของโรงเรียนดีขึ้น 4) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและความถูกต้อง ยุติธรรมเท่าที่ทำได้ 5) พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ สามัคคี และร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน 6) ทำงานตามโครงการพัฒนาต่างๆของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 7) ทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอันดียิ่งของชุมชน 8) เป็นผู้นำในทางวิชาการแสดงความสามารถในทางการสอนและบริหารโรงเรียนให้ประจักษ์ ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดี มีวินัยและมีความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียน⁴³

แทนเนอร์และสโตน (Tanner and Stone) ได้ทำการศึกษาเรื่องนโยบายการปรับปรุงโรงเรียน:การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มลรัฐอริโซนา ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารการจัดการและภาวะผู้นำภายหลังจากการนำนโยบายการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน คือ 1) การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ในรูปแบบการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน กลุ่มต่างๆ ร่วมกัน

⁴² อภิสิทธิ์ เวทยานุกุล, "รายงานการวิจัยความสามารถในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา," สถาบันพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544. (อัดสำเนา)

⁴³ Harold B. Smith, "Descriptions of Effective Behavior of School Principals," *Dissertation Abstract International* (1998):722-A.

รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 2) มีกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน 3) ใช้เทคนิคการบริหารเวลา 4) ใช้ความรู้และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกระบวนการกลุ่ม 5) สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในวิทยาการด้านต่างๆให้แก่ครู/อาจารย์ 6) ส่งเสริมการปฏิบัติตามภารกิจของโรงเรียน 7) อำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 8) พัฒนาความคิดของกลุ่มสู่การปฏิบัติ 9) ให้ข้อมูลข่าวสารแก่คณะทำงานอย่างต่อเนื่อง 10) สนับสนุนผู้เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 11) จัดโอกาสให้คณะทำงานมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ 12) สื่อสารกับผู้ที่อยู่ในเขตเลือกตั้งของโรงเรียนทุกคน 13) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 14) สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างกว้างไกล 15) พยายามสร้างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อการปรับปรุงโรงเรียนให้ดีขึ้น 16) จัดการประชุมร่วมกัน 17) ช่วยสนับสนุนภาวะผู้นำคณะทำงานของโรงเรียนให้เกิดความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ที่ทำให้เกิดผลดีแก่นักเรียน⁴⁴

เมย์ตัน (Mayton) ได้ศึกษาพฤติกรรมและหลักการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารรัฐอะลาบามา (Alabama) ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง 1-2 ปี และหลักการบริหารที่จำเป็น ได้แก่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรและชุมชนที่ดีอันมีผลให้การดำเนินงานทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปอย่างรวดเร็วและรัดกุม เมื่อพิจารณาคุณลักษณะและคุณสมบัติทางวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความพร้อมและการปฏิบัติเหมาะสมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁴⁵

⁴⁴Kenneth Tanner C. and Cheryl D. Stone, School Improvement Policy: Have Administrative Functions of Principals Changed in Schools Where Site-Based Management is Practiced? Education Policy [Online] , Accessed 1 March1998. Available from <http://epaa.asu.edu/epaa/v6n6.htm>

⁴⁵Joseph. Mayton, "Behavior and Property of Public School in State of Alabama," Dissertation Abstract International 10,8 (August 1999):2965-A.

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบสมรรถนะและแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารตามแนวคิดของไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานตรวจสอบการศึกษา (The Eucation Review Office) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เพื่อเสนอขอความคิดเห็นจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นขั้นตอนของการกำหนดปัญหา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลข่าว รายงานการวิจัยต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำโครงการ และเสนอขอความเห็นชอบการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการทดลองใช้ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากตัวอย่างที่กำหนด ณ แหล่งข้อมูลที่เป็นตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ข้อมูล

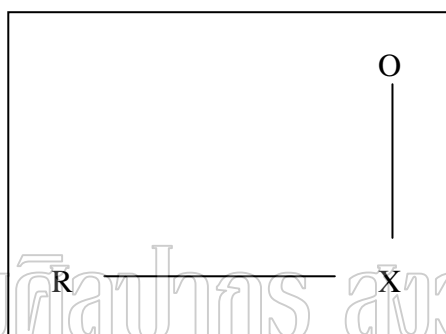
ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอคณะกรรมการ ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติหัวข้องานวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามจุดประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรเป้าหมาย กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การรวบรวมข้อมูล การนำเสนอและการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติวิจัยที่ใช้วิจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งนำเสนอเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง ตัวอย่างที่ใช้ศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 112 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ซึ่งกำหนดการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹ มีจำนวน 92 แห่ง การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

¹Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sampling Size for Research Activity," Education of Psychological Measurement 3, 3 (Autumn 1970):608.

1. จำแนกสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ออกตามอำเภอ ดังนี้ 1) สถานศึกษาในอำเภอไทรโยค จำนวน 43 โรงเรียน 2) สถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ จำนวน 33 โรงเรียน 3) สถานศึกษาในอำเภอศรีสวัสดิ์ จำนวน 23 โรงเรียน 4) สถานศึกษาในอำเภอสังขละบุรี จำนวน 13 โรงเรียน

2. สุ่มสถานศึกษา ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยจำแนกสถานศึกษาในแต่ละอำเภอ แล้วสุ่มมาตามสัดส่วน ได้สถานศึกษากลุ่มตัวอย่างอำเภอไทรโยค จำนวน 35 โรงเรียน อำเภอทองผาภูมิ จำนวน 27 โรงเรียน อำเภอศรีสวัสดิ์ จำนวน 19 โรงเรียน และอำเภอสังขละบุรี จำนวน 11 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวม 368 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียน อำเภอ	ประชากร	ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			รวม
			ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	ครู	
1. ไทรโยค	43	35	35	35	70	140
2. ทองผาภูมิ	33	27	27	27	54	108
3. ศรีสวัสดิ์	23	19	19	19	38	76
4. สังขละบุรี	13	11	11	11	22	44
รวม	112	92	92	92	184	368

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และอายุราชการที่ดำรงตำแหน่ง
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวความคิดของไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานตรวจสอบการศึกษา (The Education Review Office) ดังนี้

2.1. สติปัญญา หมายถึง การมีความสามารถในการวิเคราะห์ และระบุกรณีปัญหาเกี่ยวกับสังคมการศึกษา การเมือง เข้าใจความต้องการของผู้อื่น ฐานนโยบายของสถานศึกษา และการปฏิบัติงาน สามารถจัดการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายวัฒนธรรม สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา ตัดสินใจโดยใช้ทั้งวิจารณ์ญาณและเหตุผล และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยการบริหาร ได้แก่ 1) การรับรู้ในความสำคัญของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม 2) คิดในเชิงกลยุทธ์ 3) มุ่งประเด็นสู่ผู้บริหารธุรกิจ 4) รวบรวมปรับปรุงและจัดข้อมูล 5) คิดอย่างมีเหตุผล 6) พิจารณาด้วยเหตุและตัดสินใจ 7) การวางแผนและการจัดระบบงาน

2.2. การบริหารผลลัพธ์ หมายถึง การมีความสามารถในการจัดการวางแผนและจัดระบบงานให้ปฏิบัติงานให้เกิดผลจริงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถประเมินได้ตามแผน ได้แก่ กระบวนการจัดการให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การมีความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงตามที่ต้องการสื่อความหมายนั้น สามารถสร้างและดำรงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ และปฏิบัติตามบทบาทผู้นำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถจัดการความขัดแย้งให้เป็นความสร้างสรรค์ได้แก่ 1) การสื่อสารทางการพูดและทางการเขียน 2) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ภาวะผู้นำ 4) เกี่ยวกับลูกค้า 5) การเป็นแบบอย่างและการให้สนับสนุน 6) การจัดการความขัดแย้ง

2.4. การปรับตัว หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับงานหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถเผชิญกับสถานการณ์ความกดดันและมีความอดทนต่อการฝึกความรู้สึกและความต้องการของตนเอง แสดงความเชื่อมั่นในตนเองและอ่อนน้อมถ่อมตนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) ความยืดหยุ่น

2.5. ความเป็นมืออาชีพ หมายถึง การมีความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพปัจจุบันที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา สามารถสร้างวิสัยทัศน์โดยการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และสามารถส่งเสริมและจัดการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย โดยใช้การประชาสัมพันธ์ของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ 2) ความมีวิสัยทัศน์และการแสดงวิสัยทัศน์ 3) การบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดการการเงิน การจัดการสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดการบุคลากร การจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการศึกษา การจัดการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและการจัดการประชาสัมพันธ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ตำแหน่ง อายุราชการที่ดำรงตำแหน่ง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (forces choice)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยพัฒนาจากแบบสอบถามของอภินันท์ เวทยนุกูล ที่สร้างตามแนวคิดของไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานตรวจสอบการศึกษา (The Education Review Office) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert)² โดยกำหนดคะแนนและความหมายของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร

2. การสนทนากลุ่ม (focus group) ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4 ลำดับแรก มาร่วมในการสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครูโรงเรียนละ 2 คน รวมผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม 16 คน

²Rensis Likert, New Pattern of Management (New York : McGraw – Hill, 1961), 74.

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลการศึกษามาปรับปรุงและพัฒนาเป็นเครื่องมือในตอนที 2 ภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบสอบถามของอภิรักษ์ เวทธนกุล ตามแนวคิดของ ไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานตรวจสอบการศึกษา (The Education Review Office) มาเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คนตรวจสอบความถูกต้อง ความตรงด้านเนื้อหา (content validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 8 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน รวม 32 คน

ขั้นที่ 4 หาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีการของครอนบาค (Cronbach)³ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ

.9668

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1.ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและรวบรวมไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

2.ผู้วิจัยไปเก็บแบบสอบถามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้วยตนเอง

³ Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York:Harper and Row publishing Co, 1981), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้กำหนดให้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) นำแบบสอบถามมาพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วจัดระบบข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science)

สถิติที่ใช้สำหรับการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วงใด แสดงว่า ระดับสมรรถนะการบริหารผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบนั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁴ มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49	แสดงว่า	สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49	แสดงว่า	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49	แสดงว่า	สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49	แสดงว่า	สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00	แสดงว่า	สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
4. ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดและการสนทนากลุ่ม (focus group) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

⁴ John W. Best, Research in Education, 4th ed. (Englewood cliffs: Prentice Hall, 1978),

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวน 92 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 368 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามของภิกษณ์ที่เวทยานุกูล ที่สร้างตามแนวคิดของไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานตรวจสอบการศึกษา (The Education Review Office) และการสนทนากลุ่ม (focus group) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง "สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3" ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามที่ส่งถึงโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวมโรงเรียนละ 4 คน จำนวน 92 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 368 คน ส่งแบบสอบถามไป 368 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

บทที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากกลุ่มตัวอย่าง 368 คน โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม 368 ฉบับ ใช้สถิติค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และอายุราชการ ที่ดำรงตำแหน่ง มีรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 368 คน จำแนกตามเพศ
อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และอายุราชการที่ดำรงตำแหน่ง

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	164	44.57
หญิง	204	55.43
รวม	368	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 41 ปี	166	45.11
41 - 45 ปี	67	18.21
46 - 50 ปี	84	22.83
มากกว่า 50 ปี	51	13.86
รวม	368	100.00
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	4.08
ปริญญาตรี	317	86.14
สูงกว่าปริญญาตรี	36	9.78
รวม	368	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	92	25.00
รองผู้อำนวยการหรือผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน	92	25.00
ครู	184	50.00
รวม	368	100.00
อายุราชการที่ดำรงตำแหน่ง		
ต่ำกว่า 6 ปี	156	42.39
6 - 10 ปี	45	12.23
11 - 15 ปี	33	8.97
มากกว่า 15 ปี	134	36.41
รวม	368	100.00

จากตารางที่ 2 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 204 คน คิดเป็น ร้อยละ 55.43 เป็นชาย จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 44.57 มีอายุต่ำกว่า 41 ปีมากที่สุด จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 45.11 รองลงมาอายุระหว่าง 46 – 50 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.83 อายุมากกว่า 50 ปี น้อยสุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 13.86 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 86.14 รองลงมาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.87 และต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.08 ตำแหน่งครูมากที่สุด จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาผู้อำนวยการ จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และรองผู้อำนวยการหรือผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 อายุราชการที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 6 ปีมากที่สุด จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 42.39 รองลงมามากกว่า 15 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 36.41 และระหว่าง 11 – 15 ปีน้อยที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.97

ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี

เขต 3

ในการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ทั้ง 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านสติปัญญา 2) ด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ด้านความสามารถในการปรับตัว และ 5) ด้านความเป็นมืออาชีพ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม

(n = 92)

สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านสติปัญญา	4.11	0.38	มาก
2. ด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์	4.05	0.44	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.10	0.40	มาก
4. ด้านความสามารถในการปรับตัว	4.11	0.39	มาก
5. ด้านความเป็นมืออาชีพ	4.11	0.40	มาก
รวม	4.11	0.40	มาก

จากตารางที่ 3 สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.11, S.D.=0.40$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านสติปัญญา ($\bar{X} = 4.11, S.D.=0.38$) ด้านความสามารถในการปรับตัว ($\bar{X} = 4.11, S.D.=0.39$) ด้านความเป็นมืออาชีพ ($\bar{X} = 4.11, S.D.=0.40$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.10, S.D.=0.40$) และด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ ($\bar{X} = 4.05, S.D.=0.44$)

เมื่อวิเคราะห์โดยภาพรวมแล้ว ผู้วิจัยได้จำแนกวิเคราะห์รายด้าน โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านสติปัญญา

(n = 92)

สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ทักษะในการจัดสภาพแวดล้อมทั่วไป	4.13	0.42	มาก
2. ทักษะในการจัดการการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายวัฒนธรรม	4.20	0.39	มาก
3. ทักษะในการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา	4.08	0.47	มาก
4. ทักษะในการสร้างโอกาสเพื่อปรับปรุงและส่งเสริมสถานศึกษาให้ดีขึ้น	4.18	0.45	มาก
5. ทักษะในการสืบค้น รวบรวม ปรับปรุงและจัดการข้อมูล	4.07	0.44	มาก
6. ทักษะในการวิเคราะห์ และเข้าใจสถานการณ์หรือกรณีปัญหาอย่างชัดเจน	4.05	0.45	มาก
7. ทักษะในการตัดสินใจด้วยการใช้วิจารณญาณและด้วยเหตุผล	4.08	0.44	มาก
รวม	4.11	0.38	มาก

จากตารางที่ 4 สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านสติปัญญา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.1166, S.D.=0.38136$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยทักษะในการจัดการการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.20, S.D.=0.39$) รองลงมา ทักษะในการสร้างโอกาสเพื่อปรับปรุงและส่งเสริมสถานศึกษาให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.18, S.D.=0.45$)

ส่วนทักษะในการวิเคราะห์และเข้าใจสถานการณ์หรือกรณีปัญหาอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.05$, S.D.=0.45)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์

(n = 92)

สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
8. ทักษะในการวางแผนและจัดระบบงานให้ปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง	4.07	0.47	มาก
9. ทักษะในการจัดการผลลัพธ์	4.03	0.45	มาก
รวม	4.05	0.44	มาก

จากตารางที่ 5 สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D.=0.44) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 2 ข้อ ดังนี้ ทักษะในการวางแผนและจัดระบบงานให้ปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง ($\bar{X} = 4.07$, S.D.=0.47) ทักษะในการจัดการผลลัพธ์ ($\bar{X} = 4.03$, S.D.=0.45) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(n = 92)

สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10. ทักษะในการสื่อความหมาย	4.13	0.48	มาก
11. ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและดำรงรักษาไว้	4.15	0.45	มาก
12. ทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทของผู้นำ	4.15	0.47	มาก
13. ทักษะในการปฏิบัติการทำให้ลูกคำพอใจ	4.05	0.49	มาก
14. ทักษะในการจัดการความขัดแย้ง	4.00	0.42	มาก
รวม	4.10	0.40	มาก

จากตารางที่ 6 สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและดำรงรักษาไว้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.15$, S.D.= 0.45) รองลงมาทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทของผู้หน้า ($\bar{X} = 4.15$, S.D.= 0.47) ส่วนทักษะในการจัดการความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.10$, S.D.= 0.42)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการปรับตัว

(n = 92)

สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
15. ทักษะในการปรับตัว	4.12	0.42	มาก
16. ทักษะในการยืดหยุ่น	4.11	0.44	มาก
รวม	4.11	0.39	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาวิชานิติศาสตร์

จากตารางที่ 7 สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการปรับตัว พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 2 ข้อ ดังนี้ ทักษะในการปรับตัว ($\bar{X} = 4.12$, S.D.=0.42) ทักษะในการยืดหยุ่น ($\bar{X} = 4.11$, S.D.=0.44) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านความเป็นมืออาชีพ

(n = 368)

สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
17. ทักษะในการพัฒนาวิชาชีพ	4.16	0.46	มาก
18. ทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วม	4.11	0.43	มาก
19. ทักษะในการจัดการงานวิชาการ	4.04	0.48	มาก
20. ทักษะในการจัดการงานธุรการ	4.13	0.50	มาก
21. ทักษะในการจัดการการเงินในสถานศึกษา	4.15	0.52	มาก
22. ทักษะในการจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษา	4.20	0.46	มาก
23. ทักษะในการจัดการบุคลากร	4.12	0.44	มาก
24. ทักษะในการจัดการให้บุคลากรให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักเรียน	4.08	0.42	มาก
25. ทักษะในการส่งเสริมและการจัดการเปลี่ยนแปลง	4.07	0.46	มาก
26. ทักษะในการประชาสัมพันธ์	3.98	0.44	มาก
รวม	4.11	0.40	มาก

จากตารางที่ 8 สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านความเป็นมืออาชีพ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยทักษะในการจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.46) รองลงมาทักษะในการพัฒนาวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.16$,S.D.= 0.46) ส่วนทักษะในการประชาสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.98$,S.D.= 0.44)

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 สรุปได้ดังนี้

สมรรถนะด้านสติปัญญา ผู้บริหารควรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ศึกษาต่อสายการบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น มีการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ อบรมเกี่ยวกับงานที่มีการเปลี่ยนแปลงหรืองานที่เพิ่มขึ้น แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลทั้งในสายงานและต่างสายงานในชุมชน เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองสถานการณ์อย่างกว้างขวาง ติดตามข่าวสารให้เป็นคนทันข่าวทันเหตุการณ์ ศึกษาการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิเคราะห์เหตุการณ์อย่างรอบคอบ รู้ลึก รู้รอบ รู้ทันเหตุการณ์ทั้งในและนอกสถานศึกษา มีการพัฒนาการสืบค้นข้อมูล มีความรู้มีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำผู้ร่วมงานได้ กล้าตัดสินใจได้เด็ดขาดและทันท่วงที มีความรับผิดชอบ ยอมรับความคิดเห็น คำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น และยินดีที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม มีเหตุผล สุขุมรอบคอบ ผู้บริหารต้องมีแผนในการปฏิบัติงานเช่นแผนยุทธศาสตร์ 3-5 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมสำหรับการบริหาร เช่น พรหมวิหารสี่ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นผู้มีน้ำใจและเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน ประการสุดท้ายผู้บริหารควรได้รับการประเมินสมรรถนะและพัฒนาเป็นระยะ และต่อเนื่อง

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ ผู้บริหารควรบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ครอบคลุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ การดำเนินงานต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีปฏิทินการปฏิบัติงาน สามารถเลือกเวลาลงสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ และต้องมีการปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย วิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาด้วยวิธีวิจัย ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน โดยมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยช่วยเหลือดูแล อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเพียงพอและทั่วถึง มีความจริงใจและเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงาน มีการยืดหยุ่นเรื่องเวลาและทรัพยากรที่ไม่กระทบต่อผลของงานนั้นๆ ผู้บริหารควรมีบทลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำความผิดบ้าง ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรแสดงบทบาทผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา ไม่ท้อถอย มีความมั่นคงหนักแน่น สุขุมเยือกเย็น มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์และเข้าถึงบุคคลทุกระดับ เข้าใจความต้องการของบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสำคัญกับทีมงาน สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ผู้ร่วมงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อทุกคน มีคุณธรรมไม่อคติ ไม่ลำเอียง สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของทีมงาน จัดงานสังสรรค์ ทัศนศึกษา พัฒนาบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อลดความขัดแย้ง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งผู้นำและผู้ตาม ให้เกียรติและให้ความสำคัญผู้อื่น พัฒนาบุคลิกภาพให้สง่างามทุกที่ทุกเวลา

สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว ผู้บริหารควรเป็นผู้ไวต่อข่าวสาร ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกสถานการณ์และทันทางที่โดยไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก เป็นแบบอย่างของนักต่อสู้ ไม่ควรแสดงความอ่อนแอให้เห็น มีความอดทน อดกลั้น รู้จักการรอคอย มีความมั่นคงหนักแน่น มองเห็นทางแก้ในทุกปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอารมณ์ขันในการทำงาน ไม่ยึดติด ยอมรับและเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคคล องค์กร และชุมชน ประสานสัมพันธ์กับทุกกลุ่มคน ทุกกลุ่มงาน ทุกเพศ ทุกวัย ทุกอาชีพ รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงานที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนไป ใช้วิกฤตให้เป็นโอกาสมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ร่วมงาน ผู้บริหารควรมีการประเมินตนเองและให้ผู้อื่นประเมินเพื่อพัฒนาตนเอง

สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารควรมีความกระตือรือร้นตลอดเวลา กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องการ สามารถปฏิบัติงานได้ทุกสถานการณ์ ทุกบริบท แม้จะมีข้อจำกัดใดๆก็ตาม ผู้บริหารต้องศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนที่ดีกว่าเป็นตัวเทียบเคียง มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะด้านการบริหารงานวิชาการที่เป็นงานหลักของสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการประกวดแข่งขันวิชาการในทุกระดับ ทั้งนักเรียน ครู โรงเรียน และตัวผู้บริหารเอง พัฒนาความสามารถในการบริหารงานงบประมาณ ศึกษาวิธีการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นมาพัฒนาสถานศึกษา จัดกิจกรรมความสัมพันธ์ชุมชนสม่ำเสมอเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือของชุมชน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และมีน้ำใจ รู้หลักครองตน ครองคน ครองงาน พัฒนาบุคลิกภาพให้ดูดีอยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนางานในหน้าที่อย่างเหมาะสม มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการประชาสัมพันธ์ความเคลื่อนไหวของสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ เช่น วารสารประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ เสียงตามสาย เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ชุมชน

3.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จากการสนทนากลุ่ม สรุปได้ดังนี้

สมรรถนะด้านสติปัญญา ผู้บริหารควรศึกษาต่อเฉพาะทางในระดับที่สูงขึ้น ศึกษา ทฤษฎีการบริหารหลายๆทฤษฎี เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา ควร ศึกษากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และวิธีปฏิบัติราชการให้รู้จักและรู้รอบ ควรยึด หลักธรรมสำหรับผู้บริหารเช่น พรหมวิหารสี่ ควรศึกษาหลักจิตวิทยา ควรติดตามข่าวสาร เหตุการณ์ต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควรแก้ไขปัญหาด้วยวิจรรณญาณ บนพื้นฐานของ ข้อมูลและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ ผู้บริหารควรมีแผนในการดำเนินงาน ออกแบบงานไว้ก่อนมองภาพความสำเร็จไว้ล่วงหน้า เพื่อกำหนดรายละเอียดต่างๆของงานและ แนวทางแก้ไขปัญหาในกรณีพบปัญหาระหว่างดำเนินงาน ผู้บริหารควรมุ่งเน้นทำงานให้สำเร็จ มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถ ความถนัดและด้วยปริมาณที่เหมาะสมไม่ มากหรือน้อยเกินไป ควรมีการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ควรใช้ แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติงานดีและใช้บทลงโทษกับผู้ไม่ปฏิบัติงาน

สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ บุคคลทั่วไป ไม่ถือตัว ควรฝึกทักษะการพูดและการเขียนให้สามารถสื่อความหมายกับบุคคล ต่างๆได้ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือ ควรเข้าถึงชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีความสามารถในการประสานงาน ควรจัดกิจกรรมสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนกับชุมชน ควรวางตัวเป็น กลางในการขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ มีความสุขุมเยือกเย็น ควรตัดสินใจด้วยการประนีประนอม มีความยุติธรรม

สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว ผู้บริหารควรติดตามข่าวสารเหตุการณ์ ต่างๆ และปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ต้องไม่ย่อท้อ ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาและ อุปสรรค รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ควรศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณา ตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีความแน่วแน่มั่นคงในการเป็นผู้นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่าฟันปัญหาและ อุปสรรค ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้คลายความตึงเครียด สร้างขวัญและกำลังใจให้ ผู้ร่วมงาน

สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา ควร ติดตามข่าวสารบ้านเมืองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควรศึกษากฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน วิชาการ งานธุรการ งานบุคลากร งานการเงิน และการบริหารทรัพย์สินของสถานศึกษาเพื่อ กำหนดเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การนิเทศติดตาม การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขให้ สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัยคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 92 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 368 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารตามแนวคิดของไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานตรวจสอบการศึกษา (The Education Review Office) และการสนทนากลุ่ม (focus group) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม 2550 ถึงวันที่ 16 กันยายน 2550 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปการวิจัยได้ดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยดังนี้ สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว สมรรถนะด้านสติปัญญา สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า มีข้อเสนอแนวทางในการพัฒนา ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านสติปัญญา ผู้บริหารควรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ควรศึกษาต่อสาขาการบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ควรศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ อบรมเกี่ยวกับงานที่มีการเปลี่ยนแปลง ติดตามข่าวสารบ้านเมืองให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ควรยึดหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร เช่น พรหมวิหารสี่ และควรได้รับการประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาเป็นระยะและต่อเนื่อง 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ ผู้บริหารควรบริหารงานให้เป็นระบบ ควรมีแผนในการทำงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน มีปฏิทินในการดำเนินงาน ควรมอบหมาย

งานให้ตรงตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ ควรมีการนิเทศติดตาม และประเมินการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน 3) สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการประสานงานกับบุคคลทุกฝ่าย ทุกหน่วยงาน ควรเข้าถึงชุมชนทุกระดับ ฝึกทักษะการพูดและการเขียนเพื่อการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ควรเรียนรู้วิธีจัดการความขัดแย้งต่างๆ ด้วยการประนีประนอมและยุติธรรม 4) สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว ผู้บริหารควรมีความหนักแน่น มั่นคง มีความอดทนอดกลั้น ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก มีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับ สร้างบรรยากาศในการทำงานไม่ให้ตึงเครียด 5) สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการตัดสินใจ กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ผู้บริหารควรมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ให้ได้มาซึ่งความถูกต้อง แม่นยำของข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานได้ทุกสถานการณ์และทุกบริบท

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ที่ได้รับการแต่งตั้ง ได้ผ่านการกระบวนการคัดเลือกมาแล้วเป็นอย่างดี ได้รับการอบรมตามหลักสูตรและพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัดคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ได้มีการจัดประชุม อบรม สัมมนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดมา จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบกับการที่มีการปฏิรูประบบราชการ ระบบการจัดการศึกษา ทำให้ผู้บริหารมีการตื่นตัว เตรียมพร้อมและปรับปรุงพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานอย่างจริงจัง ทั้งการศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารการศึกษา การศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา อีกทั้งการเข้ารับการอบรม สัมมนาหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ทำให้ผู้บริหารมีสมรรถนะ มีความพร้อมและมั่นใจในการบริหารจัดการ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง นำกฎหมาย นโยบายของรัฐ กฎระเบียบและวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของฤกษ์ สุปงศ์ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก โรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐานการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทักษะการบริหารที่

ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 3 คือทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสามารถในการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับโรงเรียน หน้าที่พื้นฐานของโรงเรียนคือการให้บริการ โดยเป้าหมายอยู่ที่นักเรียน ชุมชน และสังคม การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การเจริญของเทคโนโลยีใหม่ๆ การเปลี่ยนโครงสร้างของสังคมทั้งที่เป็นกฎหมายและค่านิยมต่างๆทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัว และตัดสินใจเร่งดำเนินการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบตั้งแต่หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหาร เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (Stogdill) เสนอลักษณะอุปนิสัยกับความสำเร็จของผู้บริหารหนึ่ง คือ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ด้านสติปัญญา มีค่าเฉลี่ยรองลงมา อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายในการบริหารจัดการ เข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร เข้าใจความต้องการของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กรและสังคม สามารถวิเคราะห์สถานการณ์อย่างกว้างขวางรอบคอบ และตัดสินใจด้วยวิจักษณ์ญาณบนพื้นฐานของข้อมูลได้อย่างชัดเจน รู้ว่าอะไรควรรุก อะไรควรถอย หรืออยู่เฉยๆ มีกลยุทธ์ในการบริหาร การศึกษา สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วม สร้างโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น ดังที่บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารที่สำคัญ ประกอบด้วยลักษณะเด่นๆ 5 ประการ คือ 1) มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี และมีความคิดสร้างสรรค์ 2) มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง รู้ว่าเมื่อไรควรตัดสินใจทันที เมื่อไรควรชะลอการตัดสินใจไว้ก่อน 3) ความสามารถในการจูงใจคน คือการดำเนินการต่างๆ ที่ทำให้บุคคลทุ่มเทแรงกายแรงใจ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำงานอย่างมีความสุข 4) มีชีวิตชีวาและความทนทาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่กดดัน และทำงานได้อย่างต่อเนื่อง 5) มีความรับผิดชอบ กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและรับผิดชอบในภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ด้านความเป็นมืออาชีพ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหาร รู้บทบาทหน้าที่ในอาชีพของตน มีภาวะผู้นำ เข้าใจกรณีปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ สร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากปรัชญาการศึกษา ให้เชื่อมโยงกับการสนับสนุนอาชีพในชุมชน ส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีในระบบงานธุรการและสารบรรณ จัดสรรงบประมาณตามความจำเป็นตามลำดับความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องกับผลสำเร็จและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยมีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ จัดอาคารสถานที่สภาพแวดล้อม และทรัพยากรอื่นให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ เหมาะสม ปลอดภัย มีแผนการใช้และ

บำรุงรักษาทรัพย์สินของสถานศึกษา จัดการมอบหมายงานให้บุคลากร ตรงตามความสามารถ ความถนัด และความสมัครใจ จัดสวัสดิการบุคลากรตามความเหมาะสม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้กำลังใจ ชมเชยและตำหนิอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าในอาชีพ ปรับปรุงและรักษาปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาให้ทันสมัยอยู่เสมอ สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนทุกระดับ ดังที่เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) กล่าวว่าโรงเรียนเป็นเช่น ชุมชนแห่งคุณธรรมหรือองค์กรแห่งศีลธรรมจรรยา (School as moral community) ผู้บริหาร โรงเรียนมีบทบาทหน้าที่พัฒนาไปสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพนั้น โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ในเชิงพัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนที่ประสบความสำเร็จ จะต้องสร้างจิตสำนึกความ เป็นชุมชน จะต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานและการประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ การสร้างควมมีพันธะและการจัดสภาพแวดล้อมทางการ ทำงานของครู และมุ่งสู่กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ แทนเนอร์และสโตน (Tanner&Stone) เรื่องนโยบายการปรับปรุงโรงเรียน:การเปลี่ยนแปลง หน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มลรัฐอริโซนา ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษา พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารการจัดการและภาวะผู้นำภายหลังจากการนำ นโยบายการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน คือ 1)การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนระดับ ประถมศึกษา ในรูปแบบการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานกลุ่มต่างๆ ร่วมกันรับผิดชอบในการ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 2) มีกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน 3) ใช้เทคนิคการบริหารเวลา 4)ใช้ความรู้และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกระบวนการกลุ่ม 5) สนับสนุนความ เจริญก้าวหน้าในวิทยาการด้านต่างๆให้แก่ครู/อาจารย์ 6) ส่งเสริมการปฏิบัติตามภารกิจของ โรงเรียน 7)อำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 8) พัฒนาความคิดของกลุ่มผู้ การปฏิบัติ 9) ให้ข้อมูลข่าวสารแก่คณะทำงานอย่างต่อเนื่อง 10) สนับสนุนผู้เกี่ยวข้องให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ 11)จัดโอกาสให้คณะทำงานมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ 12) สื่อสารกับ ผู้ที่อยู่ในเขตเลือกตั้งของโรงเรียนทุกคน 13)สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 14)สร้างวิสัยทัศน์ของ โรงเรียนอย่างกว้างไกล 15)พยายามสร้างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อการปรับปรุง โรงเรียนให้ดีขึ้น 16) จัดการประชุมร่วมกัน 17) ช่วยสนับสนุนภาวะผู้นำคณะทำงานของ โรงเรียนให้เกิดความร่วมมือ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลดีแก่นักเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของประกอบ ชมจันทร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถภาพทางการบริหารกับ บทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่ชายฝั่ง ตะวันออก พบว่าสมรรถภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 ด้านคือ ด้าน การปกครอง ด้านงานวิชาการ ด้านงานธุรการและงานบริหารทั่วไป และด้านความสัมพันธ์ ชุมชน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง สมรรถภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับสูง โดยสัมพันธ์

สหพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง .7157 - .8120 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะการทำงานของผู้บริหารในแต่ละงานและในแต่ละวันจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างตลอดเวลาทั้งนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ประชาชนในชุมชนหรือท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือสนับสนุนให้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงมีทักษะในการสื่อความหมายทั้งการพูดและการเขียนที่ชัดเจน มีมนุษยสัมพันธ์กับคนทุกระดับ มีความพึงพอใจกับงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชน เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ปฏิบัติตนให้เหมาะสมตลอดเวลา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น สามารถเผชิญกับการวิพากษ์วิจารณ์ วางตัวเป็นกลาง ใช้การประนีประนอมจัดการความขัดแย้ง ดังที่ไลท์วูด (Leithwood) ได้ศึกษาถึงทักษะและความรู้ที่ต้องการในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการศึกษา พบว่าลักษณะที่สำคัญที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ 1) การจูงใจบุคลากรในการทำงาน 2) การไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล 3) การแสดงออกโดยคำพูดและท่าทาง 4) การแสดงออกโดยการเขียน สอดคล้องกับสมิธ (Smith) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของครูใหญ่ ด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากข้อความจำนวน 26 ข้อความเพื่อหาพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานเกิดประสิทธิผล พบว่าพฤติกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าโรงเรียนกับคณะกรรมการวางแผนและร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน 2) สร้างความเข้าใจและการติดต่อระหว่างบ้านกับโรงเรียน 3) กระตุ้นให้ครูมีพัฒนาการทางด้านอาชีพและด้านส่วนตัวทำให้เกิดความมั่นคงและเชื่อมั่นตนเองขึ้น ช่วยให้บรรยากาศของโรงเรียนดีขึ้น 4) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและความถูกต้อง ยุติธรรมเท่าที่ทำได้ 5) พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ สามัคคี และร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน 6) ทำงานตามโครงการพัฒนาต่างๆของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 7) ทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอันดียิ่งของชุมชน 8) เป็นผู้นำในทางวิชาการแสดงความสามารถในทางการสอนและบริหารโรงเรียนให้ประจักษ์ ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดี มีวินัยและมีความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียน ด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา แม้ว่าภาระงานงานผู้บริหารจะมีมากและหลายด้าน แต่ผู้บริหารก็ยังสามารถบริหารจัดการเวลาและทรัพยากรให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญของงาน โดยใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการวางแผนกลยุทธ์ ตัดสินใจเลือกเวลาลงสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม ทำสิ่งที่สำคัญและจำเป็นที่สุดก่อน ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้สัมฤทธิ์ผล เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ ดังรายงานพิเศษในเรื่องการปฏิรูปการศึกษาเพื่อปรับปรุงโรงเรียนให้ดีขึ้นในเมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา เสนอความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์/การจัดการ

เปลี่ยนแปลง 2) ทักษะทางการบริหาร 3) การลำดับสิ่งที่น่าสนใจพิเศษ 4) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบข้อสรุปจากการวิจัยว่า สมรรถนะด้านสติปัญญา ผู้บริหารควรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ศึกษาต่อสาขาการบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ศึกษาทฤษฎีการบริหารหลายๆทฤษฎี เข้ารับการอบรม ประชุมสัมมนาหลักสูตรการบริหารต่างๆและนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา ศึกษากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและวิธีปฏิบัติราชการให้รู้จักและรู้รอบ ติดตามและเหตุการณ์ต่างๆทั้งในและนอกสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาด้วยวิจรณ์ญาณบนพื้นฐานของข้อมูลและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ยึดหลักธรรมสำหรับผู้บริหารเช่น พรหมวิหารสี่ ศึกษาจิตวิทยามนุษย์ทุกเพศทุกวัยเพื่อการปกครองตน ครองคนและครองงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิเชียร แก่นไร่ ที่ศึกษาการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้ 1) การพัฒนาวิชาชีพ คือการสำรวจตนเอง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม การศึกษาดูงาน การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การอบรม และการศึกษาต่อ 2) การพัฒนากาย คือการดูแลสุขภาพร่างกาย การออกกำลังกาย 3) การพัฒนาจิต คือการการดูแลสุขภาพจิต การบริหารจิต สมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ ผู้บริหารควรทำงานอย่างเป็นระบบ มีแผนในการดำเนินงาน ออกแบบงานไว้ก่อนมองภาพความสำเร็จไว้ล่วงหน้า เพื่อกำหนดรายละเอียดต่างๆของงานเช่นผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร และวางแผนแก้ไขปัญหานั้นกรณีพบปัญหาระหว่างดำเนินงาน ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถ ความถนัด และคำนึงถึงภาระงานของผู้ปฏิบัติมอบงานให้ด้วยปริมาณที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป เลือกเวลาลงสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม มีการนิเทศติดตามและการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ใช้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติงานดีและใช้บทลงโทษกับผู้ไม่ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มงานฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร (1999)สำนักงานการศึกษาของฮ่องกง (Task Group on Training and Development of School Head , School-Based Management Devuision , Eucation Department in Hong Kong) ที่สรุปการศึกษาลักษณะความสามารถสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านภาวะผู้นำเกี่ยวกับองค์กรว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถ 1) สร้างแผนปฏิบัติการและวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 2) ปรับใช้ทักษะการบริหาร และกระบวนการกลุ่มเพื่อกำหนดบทบาท การแบ่งงาน และการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดการตรวจสอบ 3) ตรวจสอบประเมินความก้าวหน้า และนำแผนปฏิบัติการและวิธีดำเนินการสู่การปฏิบัติโดยปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น 4) วิเคราะห์แหล่งทรัพยากรเกี่ยวกับการเงินที่สำคัญของโรงเรียน 5) บริหารเวลาเพื่อการบรรลุทำให้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะด้าน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป ไม่ถือตัว ต้องฝึกทักษะการพูดและการเขียนให้สามารถสื่อความหมายกับบุคคลต่างๆ ได้ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือ ต้องเข้าถึงชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมืออันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่นๆ ได้ดี จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนกับชุมชน วางตัวเป็นกลางในการจัดข้อขัดแย้งต่างๆ มีความสุขุมเยือกเย็น ตัดสินปัญหาด้วยการประนีประนอม มีความยุติธรรม ซึ่งตรงกับแนวคิดของทูลิวและคณะ (Thurlow and other) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ สรุปขอบเขตความรู้ความก้าวหน้าทักษะของผู้บริหารที่มีการพัฒนา ดังนี้

- 1) การสื่อความหมายในด้านกาพย์ การพูด และการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนผู้ร่วมงานกับโรงเรียน ในแนวทางที่ทำให้การเรียนของนักเรียนดีขึ้น
- 3) การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว ผู้บริหารควรติดตามข่าวสารเหตุการณ์ต่างๆ และปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความมั่นคงหนักแน่น มีความอดทนไม่ย่อท้อ มุ่งมั่นทำงานให้ประสบความสำเร็จ ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาและอุปสรรค รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีความแน่วแน่มั่นคงในการเป็นผู้นำ ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้หลายความตรึงเครียด สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน ดังที่บาร์ตอลและคณะ (Bartol and other) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง ตามปกติมุ่งสู่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น ส่วนดริคเกอร์ (Drucker) เสนอลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ มีความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ความกดดัน และมีความอดทน ต่อการฝึกความรู้สึกและความต้องการของตนเองสูง และโรบบิน (Robbins) เสนอว่าผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นใหม่ๆ ที่เรียกว่านวัตกรรมด้วย โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรมที่จะต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลขององค์กร เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจในการบริหารจัดการ มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ กระตือรือร้นศึกษาหาความรู้และวิทยาการใหม่ๆ ตลอดเวลา ติดตามข่าวสารบ้านเมืองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ศึกษากฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติงานวิชาการ งานธุรการ งานบุคลากร งานการเงิน และการบริหารทรัพย์สินของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน มีการนิเทศติดตาม และการประเมินผลเพื่อให้เห็นจุดเด่น จุดด้อย จุดที่ควรพัฒนา นำไปสู่การการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ จัดกิจกรรมร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

เพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนซึ่งแทนการประชาสัมพันธ์ด้วยเอกสาร สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิราภรณ์ วุฒิกภักดี ที่ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้บริหารควรมีมากที่สุด ได้แก่ การกล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารเป็นอย่างดี และมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ ข่าวสาร เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีผลต่อตนเองและหน้าที่การงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น การอบรม ประชุมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะมากขึ้น เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อสาขาบริการการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ควรประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะ ให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบระดับสมรรถนะของตนเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนควรจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูบรรจุใหม่ให้เข้าใจความแตกต่างระหว่างบทบาทหน้าที่ ภาระงานและความรับผิดชอบผู้บริหารโรงเรียนกับบทบาทหน้าที่ ภาระงานและความรับผิดชอบของครูผู้สอน เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจและร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ผู้บริหารโรงเรียนควรดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างทั่วถึง ทั้งชีวิตความเป็นอยู่และการทำงาน ควรจัดสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร :กรม
วิชาการ, 2543.
- กฤษณะ สุพงศ์. “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน
สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตร
มาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.
- กิติ พยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ:เชษฐสตูดิโอ, 2530.
- กิติมา ปรีดีติติก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารการพิมพ์, 2539.
- จรัมพร ประถมบุรณ์. Competency การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในการบวนการยุติธรรมทาง
ปกครอง [Online]. Accessed 8 กันยายน 2548. จาก [http://www.frda.or.th./
competency.html](http://www.frda.or.th./competency.html)
- จิราภรณ์ วุฒิภักดี. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความเห็นของครู อาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.
- ถวิล มาตรฐาน. การปฏิรูปการศึกษา:โรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ:เสมา
ธรรม, 2544.
- ธีรพันธ์ คงนาวัง. “ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา.” วารสารวิชาการ 2,
(กุมภาพันธ์ 2545) :18.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ
KPI. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2546.
- ประกอบ ชมจันทร์. “สมรรถภาพทางการบริหารกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก.” วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.
- เปลื้อง ณ นคร. พจนานุกรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2541.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ:ม.ป.ท., 2542.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์(ฉบับปรับปรุงใหม่
ล่าสุด). พิมพ์ครั้งที่8. กรุงเทพมหานคร:สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543.

- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2524.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543.
- วิทย์ เทียงบูรณธรรม. A New English Thai Dictionary. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น(1977), ม.ป.ป.
- วิเชียร แก่นไร่. "การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี." สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. ผู้บริหารใหม่. กรุงเทพมหานคร: ทิพยวิสุทธิ์, 2545.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. "สาระสำคัญของร่างพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร." กุณาพันธ์ 2543. (อัดสำเนา)
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์, 2548.
- สุทธิวรรณ ตันติจรนวงศ์. "การบริหารตนเองและผู้ร่วมงาน." ใน ประมวลสาระชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11, 118. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537.
- เสน่ห์ โอฐกรรม. "คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไทยรัฐวิทยา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2542.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3. "การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3." 2546. (อัดสำเนา)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. "มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู". เอกสารวิชาการ อันดับที่ 1 มิถุนายน 2537.
- สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. มาตรฐานการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก :ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2543.
- อวยพร รัตน์ไพฑูรย์. "ทักษะการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535.
- อภิรักษ์ เวทยานุกุล. "รายงานการวิจัยความสามารถในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา." ของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544. (อัดสำเนา)

อรทัย ตักดีสูง. "รายงานการวิจัยการติดตามผลผู้บริหารโรงเรียน ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ รุ่นที่ 1-2 ประจำปีงบประมาณ 2543." ของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2543. (อัดสำเนา)

อาทิตย์ เอี่ยมศรี. "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น"(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547.

ภาษาต่างประเทศ

Aitken, Jame E. Core Competencies for School. Principal [Online]. Accessed 15 June 2005. Available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.html>

Barnard, Chester I. Organization and Management. Cambridge. Massachusetts: Harvard University Press, 1969.

Bartol, Kathryn. and other. Management A Pacific Rim Force. 2nd ed. Reseville NSW: McGraw-Hill, 1998.

Bennis, J.W. The Art Form of Leadership. n.p., 1982.

Best, John W. Research in Education. 4th ed. Englewood cliffs: Prentice Hall, 1978.

Catalyst Voice of Chicago School Reform Critical.Competencies for Chicago Public School Principals [Online]. Accessed 8 August 2001 Available from <http://www.catalyst-Chicago-org/critical.html>

Cronbach, Lee J. Essestials of Psychological Testing. 3rd ed. New York:Harper&Row publishing Co, 1981.

Drucker, Peter F. Management the Non-Profit Organization Principals and Practices, Harpercollins Publishers. n.p., 1990.

Gordon, Richard A. School Administration and Supervision. 2nd ed. Dubuque : Wm.C.Brown, 1983.

Hoy, Wayne K. and Cecil G.Miskel. Education Administration Theory, Research and Practice. 6th ed. New York : The McGraw-Hills companies Inc, 2001.

Hughes, Larry W. The Principals as Leader. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall,Inc, 1999.

- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York :John Wiley&Sons, 1978.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sampling Size for Research Activity." Education of Psychological Measurement 3,3 (Autumn 1970):608.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. New York:McGraw-Hill, 1961.
- Mayton, Joseph., "Behavior and Property of Public School in State of Alabama," Dissertation Abstract International 10, 8 (August 1999):2965-A.
- McNergney, Robert F. Foundation of Education The Challenge of Professional Practice. 3rd ed. Boston:Allyn & Bacon, 2001.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 7th ed. Boston : Allyn & Bacon, 2001.
- Parkay, Forest W. and Gene E. Hall. Becoming a principal : The Challenges of Beginning Leadership. Massachusetts : Allyn & Bacon, 1992.
- Parry, Scott B. Evaluating the Impact of Training. New York : John and Willey, 1997.
- Queenland Department of Education. Standards Framework for Leaders. n.p., 1997.
- Razik, T.A. and A D. Swansons. Fudamental Concepts of Education Leadership. 2nd ed. New Jersey : Merrill Prentice-hall, 2001.
- Robbins, Stephan P. and Marry Coulter. Management. 5th Ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1996.
- Sergiovanni, Thomas J. and other. Education Governance and Administration. 4th ed. Boston : Allyn & Bacon, 1999.
- Seyfarth, J.T. The Principal : New Leadership for New Challenges. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- Shermon, Ganesd. Competency Based Hrm:A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centers. New Delhi : Tata McGraw-Hill, 2004.
- Smith, Harold B. "Descriptions of Effective Behavior of School Principals." Dissertation Abstract International, (1998):722-A.
- Stadt, R.W. and other. Management Career Education Program. New Jersey : Prentice- Hall, 1989.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.

Stoner, James A.F. and Edward R. Freeman. Management. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1978.

Tanner, C.Kenneth and Stone ,Cheryl D. School Improvement Policy: Have administrative Functions of Principals Changed in Schools Where Site-Based Management is Practiced? Education Policy Analysis Archives,6(6) [Online] , Accessed 1 March 1998. Available from <http://epaa.asu.edu/epaa/v6n6.html>

The Group on Training and Development of School Head, School -Based Management Devuision, Education Department in Hong Kong, Leadership Training Program for Principals [Online]. Accessed 8 January 2005. Available [http://www.ed.gov.hk/ednewhp/resourch/consutationpaper/English/leadership training.html](http://www.ed.gov.hk/ednewhp/resourch/consutationpaper/English/leadership_training.html)

Thurlow, Michael and other. Apointing Principals : What to Lock for, How to find it. [Online] , Accessed 22 January 2002. Available from <http://www.cel.mcgill.ca/csaemp/natapp.html>

Ubben, Gerald C., Larry W. Huges and Cynthia J. Norris. The Principals Reative Leadership for Effective School. 4th ed. Boston : Allyn & Bacon, 2001.

Thatcher, Virginia S. The New Webster Encyclopedic Dictionary of the English Language. New York : Grolier Incorporated , 1969.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0502.203.2 / ๑๐๑๔

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑๗ เมษายน ๒๕๕๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน(ดังรายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายอึ้งยศ พลเลิศ รหัสนักศึกษา 47252406 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ด้วยแล้ว ทั้งนี้ภาควิชาฯ ขอขอบคุณ เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

การค้นคว้าอิสระ

เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. นายทวีพล แพเรือง | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 |
| 2. นายชินนทร์ แสงแก้ว | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 |
| 3. นายโอภาส เจริญเชื้อ | ผู้อำนวยการโรงเรียนไทรโยคมนตรีกาญจนวิทยา |
| 4. ว่าที่ร้อยตรี วิบูลย์ ชมละม้าย | ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 |
| 5. นายมาโนช พฤฒิกุล | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุยแห่ |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ข

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศท 0520.203.2 / 1091

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 มิถุนายน 2550

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน(ดังรายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ชุด

ด้วยนายยิ่งยศ พลเลิศ รหัสนักศึกษา 47252406 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้นายยิ่งยศ พลเลิศ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา/สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อโรงเรียนขอทดลองเครื่องมือ

การค้นคว้าอิสระ

เรื่อง "สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3"

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

1. โรงเรียนปอพลอยรัชดาภิเษก
2. โรงเรียนหนองรีประชานิมิต
3. โรงเรียนอนุบาลห้วยกระเจา
4. โรงเรียนบ้านลำอี่ชู
5. โรงเรียนบ้านหนองรี
6. โรงเรียนบ้านหนองกว้าง
7. โรงเรียนบ้านหนองแกโน
8. โรงเรียนบ้านหนองหวาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ว. 4320



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 81
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 กรกฎาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน(คังรายชื่อแนบท้าย)

ด้วย นายยิ่งยศ พลเลิศ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3” มีความประสงค์จะขอเก็บ รวบรวมข้อมูลจากท่าน รองผู้อำนวยการหรือผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน ในโรงเรียน ของท่าน เพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งรองผู้อำนวยการ และครูผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบ สอบถามให้แก่ศึกษาค้นคว้าด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
จึงเรียนมาเพื่อ โปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

อนน ๑๗๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

การค้นคว้าอิสระ

เรื่อง "สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3"

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

1. โรงเรียนบ้านปากนาสวน
2. โรงเรียนบ้านดงเสลา
3. โรงเรียนบ้านองสิต
4. โรงเรียนบ้านนาสวน
5. โรงเรียนวัดถ้ำทองจุ
6. โรงเรียนบ้านองหลุ
7. โรงเรียนบ้านโป่งหวาย
8. โรงเรียนชุมชนบ้านท่ากระดาน
9. โรงเรียนอนุบาลศรีสวัสดิ์
10. โรงเรียนบ้านท่าสนุ่น
11. โรงเรียนบ้านเจ้าแฉะ
12. โรงเรียนบ้านบนเขาแก่งเรียง
13. โรงเรียนบ้านน้ำมุด
14. โรงเรียนบ้านต้นมะพร้าว
15. โรงเรียนบ้านสามหลัง
16. โรงเรียนบ้านน้ำพุ
17. โรงเรียนบ้านหมองกระแตะ
18. โรงเรียนบ้านพุน้ำเปรี้ยว
19. โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม
20. โรงเรียนบ้านห้วยกบ
21. โรงเรียนบ้านกองม่องทะ
22. โรงเรียนบ้านยางขาว
23. โรงเรียนบ้านชองกาเรีย
24. โรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี
25. โรงเรียนวัดวังกวีเวการาม
26. โรงเรียนบ้านห้วยมาลัย
27. โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา
28. โรงเรียนบ้านท่าดินแดง

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี สงวนลิขสิทธิ์

29. โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา
30. โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา
31. โรงเรียนบ้านนามกวย
32. โรงเรียนบ้านจันเคย์
33. โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา
34. โรงเรียนบ้านหินแหลม
35. โรงเรียนร่วมเกล้ากาญจนบุรี
36. โรงเรียนบ้านหินลาด (ทองผาภูมิ)
37. โรงเรียนวัดหินลาด
38. โรงเรียนบ้านหนองเจริญ
39. โรงเรียนบ้านวังผาคาด
40. โรงเรียนบ้านประจำไม้
41. โรงเรียนบ้านปากลำปี่ลอก
42. โรงเรียนบ้านท่ามะเค็ด (ทองผาภูมิ)
43. โรงเรียนบ้านเหมืองแร่อีต่อง
44. โรงเรียนคุรุสภา
45. โรงเรียนบ้านทุ่งเสือโทน
46. โรงเรียนบ้านห้วยเสือ
47. โรงเรียนวัดป่าตึกภูเคย
48. โรงเรียนบ้านไร่
49. โรงเรียนอนุบาลทองผาภูมิ
50. โรงเรียนบ้านอุล่อง
51. โรงเรียนบ้านดินโส
52. โรงเรียนบ้านกุ่มแห่
53. โรงเรียนบ้านลั่นถัน
54. โรงเรียนบ้านไร่ป่า
55. โรงเรียนสมาคมป่าไม้แห่งประเทศไทยอุทิศ
56. โรงเรียนบ้านเกริงกระเวีย
57. โรงเรียนบ้านเหมืองสองท่อ
58. โรงเรียนบ้านหนองปรือ
59. โรงเรียนบ้านพุลู
60. โรงเรียนบ้านท่าตาเสือ
61. โรงเรียนบ้านท่ามะเค็ด (ไทรโยค)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี สงวนลิขสิทธิ์

62. โรงเรียนบ้านหินลาด (ไทรโยค)
63. โรงเรียนบ้านยางโทน
64. โรงเรียนบ้านทุ่งเรือโกลกน
65. โรงเรียนบ้านเขาพัง
66. โรงเรียนบ้านสารวัตร
67. โรงเรียนบ้านวังกระแจะ
68. โรงเรียนสามัคคีธรรมมานุสรณ์
69. โรงเรียนบ้านลุ่มฝั่ง
70. โรงเรียนบ้านหลุงก้ง
71. โรงเรียนบ้านช่องแคบ
72. โรงเรียนบ้านวังใหญ่
73. โรงเรียนบ้านถ้ำดาวดิ่งส์
74. โรงเรียนบ้านทุ่งก้างยาง
75. โรงเรียนวัดใหม่คงสัก
76. โรงเรียนบ้านวังสิงห์
77. โรงเรียนวัดปากกิโลน
78. โรงเรียนบ้านหนองปลาชีว
79. โรงเรียนอนุบาลไทรโยค
80. โรงเรียนบ้านเขาสามชั้น
81. โรงเรียนบ้านท่าทุ่งนา
82. โรงเรียนบ้านแก่งจอ
83. โรงเรียนบ้านหุเคย
84. โรงเรียนบ้านหาดจิว
85. โรงเรียนไทรโยคมณีกาญจน์วิทยา
86. โรงเรียนสมาคมไทย-ออสเตรเลีย
87. โรงเรียนบ้านเขาช้าง
88. โรงเรียนพุทธวิมุตติวิทยา
89. โรงเรียนบ้านบ้องตี้
90. โรงเรียนไทรโยคใหญ่
91. โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา
92. โรงเรียนสมเด็จพระปิยะมหาราชารมณียเขต

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Reliability

Case Processing Summary

86

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9668	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v1	103.3125	200.673	.5463	.9667
v2	103.0625	198.383	.5698	.9666
v3	103.2813	188.273	.8447	.9644
v4	103.1250	193.145	.7223	.9655
v5	103.3750	190.242	.7704	.9651
v6	103.5313	189.805	.8551	.9643
v7	103.2813	194.467	.7684	.9652
v8	103.3750	190.823	.8646	.9643
v9	103.4688	195.805	.6892	.9657
v10	103.3125	191.319	.8465	.9645
v11	103.2188	187.015	.8732	.9642
v12	103.2500	191.226	.8167	.9647
v13	103.1875	193.125	.7431	.9653
v14	103.4688	200.773	.4356	.9676
v15	103.1563	196.781	.7420	.9655
v16	103.1563	193.362	.8129	.9648
v17	103.0000	197.355	.6593	.9660
v18	103.0313	191.322	.8281	.9646
v19	103.3125	189.706	.7975	.9649
v20	103.2813	197.886	.6923	.9658
v21	103.1563	198.330	.7169	.9657
v22	103.2188	196.370	.6835	.9658
v23	103.3125	200.544	.5052	.9670
v24	103.3438	195.265	.6027	.9666
v25	103.5313	198.709	.5899	.9665
v26	103.4063	196.959	.5882	.9666

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มี ทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 ท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 ท่าน และครูผู้สอน 2 ท่าน รวมทั้งหมดโรงเรียนละ 4 ท่าน
3. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด
4. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่าน ที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้มา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

นายยิ่งยศ พลเลิศ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย / ในช่องว่างที่กำหนดให้ **ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน**

1. เพศ

- () ชาย
() หญิง

2. อายุ

- () ต่ำกว่า 41 ปี
() 41 - 45 ปี
() 46 - 50 ปี
() มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
() ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่ง

- () ผู้อำนวยการโรงเรียน
() รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ ผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน
() ครู

5. อายุราชการที่ดำรงตำแหน่ง

- () ต่ำกว่า 6 ปี
() 6 - 10 ปี
() 11 - 15 ปี
() มากกว่า 15 ปี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2 เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับ "สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน"

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับ "สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน"และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่กำหนดแต่ละข้อ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน ในการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีระดับความคิดเห็นให้ท่านพิจารณาเลือก 5 ระดับ ซึ่งเป็นน้ำหนักความคิดเห็นของท่านต่อข้อความในแต่ละข้อ โดยกำหนดความหมายของแต่ละระดับ ดังนี้

- 1 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
<p>ด้านสติปัญญา</p> <p>1. ทักษะในการจัดการสภาพแวดล้อมทั่วไป (เช่น วิเคราะห์และระบุกรณีปัญหาเกี่ยวกับสังคมการศึกษา การเมือง เข้าใจความต้องการของผู้อื่น ยึดหลักความเป็นธรรมเข้าใจกรณีปัญหาเกี่ยวกับจริยธรรมและเพศ รู้เรื่องนโยบายสถานศึกษา รู้เรื่องการบริหารปฏิบัติงาน ฯลฯ)</p>					
<p>2. ทักษะในการจัดการการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีหลายวัฒนธรรม (เช่น ยอมรับความต้องการและความปรารถนาของกลุ่มชนที่มีวัฒนธรรม ประเพณีการปฏิบัติที่แตกต่างกันยอมรับและมีความรู้สึกไวต่อธรรมเนียมการปฏิบัติของผู้อื่น ยินดีและฉลองความมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้น)</p>					
<p>3. ทักษะในการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา (เช่น คิดถึงแต่ละสถานการณ์อย่างกว้างขวางรอบคอบ และคิดถึงในอนาคตระยะยาว สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา คิดกว้างและไกล ระบุปัจจัยสำคัญที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ ฯลฯ)</p>					

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
<p>4. ทักษะในการสร้างโอกาสเพื่อปรับปรุงและส่งเสริมสถานศึกษาให้ดีขึ้น</p> <p>(เช่น ระบุโอกาสที่ปรับปรุงสถานศึกษา ค้นคว้าในเรื่องโอกาส ivoต่อความรู้สึกสำัญญาณของชุมชน เปิดโอกาสที่จะคิดค่อนอกสถานที่ สนับสนุนภาพลักษณ์ของสถานศึกษา พัฒนาโอกาสที่จะสร้างรายได้ให้แก่สถานศึกษา ฯลฯ)</p>					
<p>5. ทักษะในการสืบค้น รวบรวม ปรับปรุงและจัดการข้อมูล</p> <p>(เช่น เปิดรับและแนะนำข้อมูล ถามคำถามที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ข้อมูลที่ต้องการ จับประเด็นสำคัญได้อย่างรวดเร็ว ต้องการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น รวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด ค้นหาที่มาของ ข้อมูลและแหล่งที่สนับสนุนข้อมูล สรุปย่อ และเผยแพร่ข้อมูล คิด แนวทางใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน ฯลฯ)</p>					
<p>6. ทักษะในการวิเคราะห์ และเข้าใจสถานการณ์หรือกรณี ปัญหา อย่างชัดเจน</p> <p>(เช่น วิเคราะห์ข้อมูลและเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหาประเมิน ข้อมูลและคิดเกี่ยวกับข้อมูลนั้นได้อย่างทะลุปรุโปร่งระบุและมุ่งสู่ ประเด็นปัญหาได้ รู้ว่าเมื่อไรควรรุก ถอย หรืออยู่เฉยๆ แยกได้ว่า อะไรเป็นเรื่องจริง และอะไรเป็นข่าวลือ พิจารณาทางเลือกและส่วนที่ เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระ ฯลฯ)</p>					
<p>7. ทักษะในการตัดสินใจด้วยการใช้วิจารณญาณ และด้วยเหตุผล</p> <p>(เช่น วัวิธีรวบรวมข้อมูลเพื่ดำเนินการวิเคราะห์ให้ได้รายละเอียดใน การตัดสินใจรู้ว่าเมื่อไรต้องการตัดสินใจทันที หรือชะลอไว้ตัดสินใจ ในภายหลัง ตัดสินได้ว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ จัดเตรียมเหตุผล เพื่อพิสูจน์ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ทำให้ส่วนรวมสนับสนุนการ ตัดสินใจ ฯลฯ)</p>					

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
<p>ด้านการบริหารการจัดการผลลัพธ์</p> <p>8. ทักษะในการวางแผนและจัดระบบงานให้ปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง (เช่น คาดหวังว่าต้องการอะไร คิดล่วงหน้า ประเมินว่าต้องทำอะไรบ้างจัดเวลาและทรัพยากรให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการกระทำ ตามลำดับความสำคัญ จัดระบบเวลาตามลำดับความสำคัญของลูกค้า จัดลำดับงานตามความสำคัญในการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา)</p>					
<p>9. การบริหารจัดการผลลัพธ์</p> <p>(เช่น คาดหวังว่าวัตถุประสงค์อะไรบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จ เริ่มจากการทำสิ่งที่สำคัญก่อน ปฏิบัติตามนโยบายและสิ่งที่มีมติดัดสินใจ เลือกเวลาลงสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม ทำให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนดไว้ ทำงานอย่างเป็นระบบ จัดการดำเนินงานตามที่ต้องการ ประเมินการปฏิบัติงาน ฯลฯ)</p>					
<p>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>10. ทักษะในการสื่อความหมาย</p> <p>(เช่น ทักษะในการพูดและเขียนที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจตรงตามที่ต้องการ สื่อความหมายนั้น เขียนข้อความกระชับและรัดกุม และได้ความหมายชัดเจน พูดสั้นๆ และได้ใจความชัดเจน รู้ว่าต้องการจะพูดกับใคร และเขียนถึงใคร ตัดสินใจได้ว่า ผู้รับต้องการรู้อะไร เก็บข้อมูลข่าวสารที่ผู้อื่นต้องการแจ้งให้ตอบคำถามได้อย่างชัดเจน จัดเตรียมความคิดเป็นกลาง ฯลฯ)</p>					
<p>11. ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการดำรงรักษาไว้</p> <p>(เช่น สร้างการยอมรับ พัฒนابรรยากาศ การให้กำลังใจในทางสร้างสรรค์ของสถานศึกษา มีความพอใจที่ได้ทำงานเกี่ยวข้องกับประชาชน สร้างแนวทางการติดต่อกับบุคคลและรักษาความสัมพันธ์นั้นให้ความสนใจผู้อื่น ให้เกียรติผู้อื่น ฯลฯ)</p>					

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
<p>12. ทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทของผู้นำ (เช่น เป็นสื่อทำให้เกิดการปฏิบัติตาม จัดเตรียมการมุ่งสู่เป้าหมาย รู้ว่าเมื่อไรควรยื่นหยัดในการปฏิบัติงานตามความคิดหรือแนวทางที่มีมติไปแล้ว สงบเยือกเย็นกับกรณีปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ กำหนดความคาดหวังสำหรับบุคลากร เป็นแบบอย่างพฤติกรรมแก่ผู้อื่น ปฏิบัติให้เหมาะสมตลอดเวลา สามารถเผชิญกับการวิพากษ์วิจารณ์ ยอมรับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ฯลฯ)</p>					
<p>13. ทักษะในการปฏิบัติการทำให้อุทิศทุ่มเท (เช่น มีทัศนคติที่ดีต่อผู้มาติดต่อ ย่นเวลาความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อ จัดเวลาให้เหมาะสม รักษาความสัมพันธ์และติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มาติดต่อ หาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจากผู้มาติดต่อ ตอบสนองความห่วงใยและความต้องการของผู้มาติดต่อ ฯลฯ)</p>					
<p>14. ทักษะในการจัดการความขัดแย้ง (เช่น จัดการคลี่คลายสถานการณ์ได้ทันท่วงที การเจรจาต่อรองในการแก้ปัญหาได้สำเร็จ ระบุได้ว่าอะไรยอมรับได้ และอะไรยอมรับไม่ได้ เข้าสอดแทรกในสถานการณ์ที่เหมาะสม เตรียมข้อตกลงที่ยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง เข้าใจความต้องการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ใช้การประนีประนอม ทำให้ผู้อื่นสงบลงได้ ฯลฯ)</p>					
<p>ด้านความสามารถในการปรับตัว</p> <p>15. ทักษะในการปรับตัว (เช่น ปรับพฤติกรรมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง จัดการกับงานที่เข้ามา เร่งด่วน ที่เข้ามาแทรกการทำงานปกติ ทบทวนการวางแผนปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ต้องเพิ่มขึ้นมานั้น จัดการกับงานที่ต้องทำ ณ ขณะนั้น สามารถแสดงให้เห็นอย่างเปิดเผยว่ามีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและความคิด ศึกษาข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับการจัดลำดับกรณีปัญหาที่ผลกระทบต่อการบริหารงานในสถานศึกษา ยังคงมีอารมณ์ขันท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ฯลฯ)</p>					

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
<p>16. ทักษะในการยึดหยุ่น (เช่น ปรับตัวให้กลับสู่สถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วแม้ต้องเผชิญกับอุปสรรคที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ไม่ยอมแพ้ง่ายๆ รักษาแนวคิดที่ดีที่สุดไว้ แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่ทำนั้นคืออะไร และมีข้อดีอะไรบ้าง แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง และอ่อนน้อมถ่อมตนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ฯลฯ)</p>					
<p>ด้านความเป็นมืออาชีพ</p> <p>17. ทักษะในการพัฒนาวิชาชีพ (เช่น รู้เกี่ยวกับงานอาชีพปัจจุบันที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ รู้หลักสูตรภาวะผู้นำ การพัฒนา การนำสู่การปฏิบัติการตรวจสอบ การประเมินผลภาวะผู้นำ เข้าใจ กรณีปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ ความรู้เรื่อง กฎหมาย กฎ ระเบียบทางการศึกษา ฐันทบาทสมาชิก คณะกรรมการ นโยบาย ทฤษฎีการเรียนรู้ และการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีข่าวสาร สร้างความเป็นธรรม สนับสนุน และส่งเสริมกระบวนการทบทวน การประเมินตนเอง ของสถานศึกษา การพัฒนานักเรียน ฯลฯ)</p>					
<p>18. ทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วม (เช่น การคาดการณ์เกี่ยวกับกรณีปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และพิจารณาเนื้อหาสาระต่างๆ ที่เกี่ยวกับกรณีปัญหานี้ เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของการตั้งสถานศึกษากับวิสัยทัศน์และเชื่อมโยงกับการสนับสนุนอาชีพของชุมชนและปรัชญาการจัดการศึกษา ฯลฯ)</p>					
<p>19. ทักษะในการจัดการงานวิชาการ (เช่น กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การเรียนการสอนอย่างชัดเจน นิเทศการสอน ร่วมวางแผนการเรียนการสอนและประเมินผลการสอนของครู ให้คำปรึกษา ส่งเสริมกระบวนการการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ครูใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการเรียนการสอน สนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์การเรียนการสอน ฯลฯ)</p>					

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
<p>20. ทักษะในการจัดการงานธุรการ (เช่น สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีในระบบงานธุรการ และระบบงานสารบรรณ แนะนำระบบการจัดเก็บเอกสารที่สะดวกแก่การค้นหา และไม่รกรุงรัง สนับสนุนการนำ 5 ส มาใช้ในสำนักงานเพื่อพัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสาร จัดการงานสารบรรณอย่างถูกต้อง แนะนำให้คำปรึกษาในงานธุรการและงานสารบรรณ ฯลฯ)</p>					
<p>21. ทักษะในการจัดการการเงินในสถานศึกษา (เช่น นำความรู้เกี่ยวกับการเงินมาใช้ได้อย่างเหมาะสม จัดระบบการเงินได้อย่างเหมาะสม มีการตรวจสอบเรื่องราวเกี่ยวกับการเงินอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ จัดสรรงบประมาณตามความจำเป็นตามลำดับความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา งบประมาณต้องสอดคล้องกับผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ปฏิบัติงานภายใต้ข้อบังคับเกี่ยวกับงบประมาณ รายงานเกี่ยวกับงบประมาณสม่ำเสมอ ฯลฯ)</p>					
<p>22. ทักษะในการจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษา (เช่น การจัดการอาคารสถานที่ พื้นที่ และทรัพย์สินอื่นๆของสถานศึกษาใช้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินอย่างเหมาะสม จัดระบบ การจัดการทรัพย์สินอย่างเหมาะสม จัดเตรียมความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมของการเรียนการสอน ทำให้นักเรียนมีสุขภาพดี และปลอดภัยมีมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มีการตรวจสอบแผน บำรุงรักษา ทรัพย์สินทั้งระยะสั้น และระยะยาวเป็นประจำ วางแผนพัฒนาทรัพย์สินของสถานศึกษาล่วงหน้า ฯลฯ)</p>					
<p>23. ทักษะในการจัดการบุคลากร (เช่น กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร จัดการมอบหมาย และอนุญาตให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่หรือถอดถอนจากการปฏิบัติหน้าที่ ให้กำลังใจ ชมเชย และคำทักท้วงที่เหมาะสม กับสภาวะการณ์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร อย่างเหมาะสม ฯลฯ)</p>					

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
<p>24. ทักษะการจัดการให้บุคลากรให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักเรียน (เช่น รู้วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตร สนใจและสนับสนุนความสำเร็จและความก้าวหน้าของนักเรียนประกาศความสำเร็จของบุคคลและ ของกลุ่ม ประเมินข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของนักเรียน วิเคราะห์อุปสรรคการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของนักเรียน ประเมินผล และการปรับแผนโครงการในหลักสูตรมีมาตรการให้ครูทบทวน และปรับปรุงโครงการต่างๆ ให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ฯลฯ)</p>					
<p>25. ทักษะในการส่งเสริมและการจัดการเปลี่ยนแปลง (เช่น ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง จัดการการริเริ่ม และกำหนดแนวทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและรักษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสถานศึกษาให้ดีขึ้น วางแนวทางทำให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เจรจาต่อรองกระบวนการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ)</p>					
<p>26. ทักษะในการประชาสัมพันธ์ (เช่น หาโอกาสส่งเสริมสถานศึกษา สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายของชุมชนในท้องถิ่น ใช้การประชาสัมพันธ์ของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ จัดการกรณปัญหาเกี่ยวกับสื่อมวลชน ฯลฯ)</p>					

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง ขอให้ผู้ตอบสนองแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน ตามหัวข้อที่กำหนดให้

1. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านสติปัญญา

.....

.....

.....

.....

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์

.....

.....

.....

.....

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

.....

.....

.....

.....

4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการปรับตัว

.....

.....

.....

.....

5. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายยิ่งยศ พลเลิศ
วันเดือนปีเกิด	16 กันยายน 2511
ที่อยู่ปัจจุบัน ที่ทำงาน	16/2 หมู่ 1 ตำบลท่ากระดาน อำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี โรงเรียนบ้านทุ่งนา หมู่ที่ 4 ตำบลหนองเป็ด อำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2524	สำเร็จการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวัดจระเข้ใหญ่ (สูงสูมารวิทโยภาส) จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2530	สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบางปลาม้า (สูงสูมารผดุงวิทย์) จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2534	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกการประถมศึกษา วิทยาลัยครูนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2547	ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2535 - 2541	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านบ้านคำไฮ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีสงคราม สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม
พ.ศ.2541 -2542	อาจารย์ 1 ระดับ 5 โรงเรียนบ้านดินโส สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทองผาภูมิ สำนักงานการประถมศึกษากาญจนบุรี
พ.ศ.2542 – 2544	ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี สำนักงานการประถมศึกษาสังขละบุรี สำนักงานการประถมศึกษากาญจนบุรี
พ.ศ.2544 – 2547	ครูใหญ่โรงเรียนบ้านเสาหงษ์ สพท.กาญจนบุรี เขต 3
พ.ศ.2547	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านเสาหงษ์ สพท.กาญจนบุรี เขต 3
พ.ศ.2548	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเสาหงษ์ สพท.กาญจนบุรี เขต
พ.ศ.2550	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งนา สพท.กาญจนบุรี เขต 3