

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



นางพรศรี ฉิมแก้ว

ศูนย์วิทยพัทยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PROFESSIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES FOR ADMINISTRATORS IN EDUCATION
INSTITUTIONS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION



Mrs.Pornsri Chimkoew

ศูนย์วิทยทรัพยากร

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University


Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

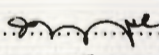
521686


หัวข้อวิทยานิพนธ์	ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหาร
	สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดย	นางพรศรี ฉิมแก้ว
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา

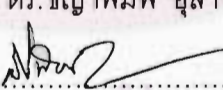
คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต

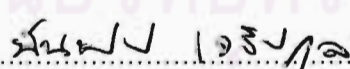

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

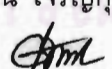
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา)


..... กรรมการ
(ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)


..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์)

พรศรี ฉิมแก้ว : ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (PROFESSIONAL
 DEVELOPMENT STRATEGIES FOR ADMINISTRATORS IN EDUCATION
 INSTITUTIONS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION
 COMMISSION) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห, อ.ที่ปรึกษา
 วิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา, 300 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพ
 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีวิจัยที่ใช้เป็น
 การวิจัยเชิงพรรณนา การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาความ
 เป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้มีความ
 เชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน 2) การสำรวจสภาพความเป็นมืออาชีพของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศจำนวน 325 คนด้วยแบบสอบถาม 3) การจัดทำยุทธศาสตร์
 ของการพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 4) การประเมินความเหมาะสมและความ
 เป็นไปได้ของยุทธศาสตร์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ด้านหลัก คือ
 คุณลักษณะ สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และผลการปฏิบัติงาน โดยแต่ละด้านหลัก
 มีด้านย่อยรวมทั้งสิ้น 24 รายการ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามี
 ความสำคัญ/ความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด และมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้พัฒนาขึ้น
 ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การกำหนดให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพเป็น
 วาระแห่งชาติ 2) การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน 3) การสะท้อนการ
 พัฒนาวิชาชีพจากผลการปฏิบัติงาน

ภาควิชา.....นโยบายการจัดการและ..... ลายมือชื่อ.....
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....
 สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
 ปีการศึกษา.....2552..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4884683327 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : STRATEGIES / PROFESSIONAL DEVELOPMENT/ADMINISTRATORS

PORNSRI CHIMKOEW : PROFESSIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES FOR ADMINISTRATORS IN EDUCATION INSTITUTIONS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. CHAYAPIM USAHO, Ph. D., THESIS CO-ADVISOR : ASSOC. PROF. SIRIPAARN SUWANMONKHA, Ph. D., 300 pp.



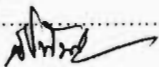
The objective of this research was to propose professional development strategies for administrators in education institutions under the Office of the Basic Education Commission. A descriptive research method was used in this study. The research procedure included 4 stages: (1) A study of professionalization of administrators in education institutions by documentary analysis and interviewing 3 experts in educational institution administration, (2) A survey of the state of the professionalization of administrators in education institutions from 325 administrators through a questionnaire, (3) Formulating professional development strategies for administrators in education institutions, and (4) Evaluating the appropriateness and feasibility of the strategies by 11 experts.

The research results were as follows:

1. The professionalization of administrators in education institutions composed of 4 major aspects, They were characteristics, competencies, academic leadership, and performance. The major aspects composed of 24 minor aspects.

2. The administrators in education institutions evaluated the significance/ necessity and the practice of the professionalization of administrators in education institutions at the highest level, and high level accordingly in all aspects.

3. The strategies of professional development for administrators in education institutions composed of 3 strategies : the proclamation of national agenda on professional development for administrators in education institutions., the development of academic leadership for student development, and the reflection of professional development from the performance.

Department : Educational Policy, Management Student's Signature..... 
 and Leadership
 Field of Study : Educational Administration Advisor's Signature..... 
 Academic Year : 2009 Co-Advisor's Signature..... 

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือ การให้คำปรึกษา แนะนำ และความกรุณาอย่างดียิ่ง จากท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการ วิจัย รวมทั้งคำแนะนำจากรองศาสตราจารย์ ดร. พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ ดร.สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยซาบซึ้ง และกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ทุกท่านที่ได้ ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาของการศึกษา ในระดับคุณวุฒิ สาขาบริหารการศึกษา

กราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเครื่องมือวิจัย กราบ ขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประเมินยุทธศาสตร์ กราบขอบพระคุณยิ่งต่อ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ นายนคร ดังคะพิภพ ที่ให้คำ ปรึกษา แนะนำแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอดและกราบขอบพระคุณผู้บริหาร โรงเรียนที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณน้องเจ้าหน้าที่ครุสภาทุกคนที่ช่วยเหลือให้การวิจัยนี้สำเร็จด้วยดี และที่ซาบซึ้ง และขอขอบคุณยิ่ง คือ คุณรัตนา ศรีเปง คุณวราภรณ์ สายน้อย และคุณจันทร์ญา บุญศรี ผู้มีน้ำใจ ช่วยเหลือในการพิมพ์รายงานวิจัยตลอดมา ขอขอบคุณ รุ่นพี่ เพื่อนนิสิตร่วมรุ่นทุกท่าน รุ่นน้อง สาขาบริหารการศึกษา ในท้ายที่สุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่พยอม ศิริรัตน์ ที่ให้กำลังใจและ ให้พรแก่ผู้วิจัยเสมอมา ทั้งกราบระลึกถึงคุณพ่อเพ็ญ ศิริรัตน์ ผู้ซึ่งสนับสนุนให้ผู้วิจัยมีพลังใจใน การทำวิจัยถึงแม้ท่านจะล่วงลับไปแล้วแต่ผู้วิจัยระลึกถึงพระคุณท่านเสมออย่างมิรู้ลืม ขอขอบคุณอย่างยิ่งต่อคุณสามารณ นิยมแก้ว และคุณน้ามนต์ นิยมแก้ว สามีนีและบุตรชายที่ให้การช่วยเหลือทุกสิ่งทุก อย่างและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา สุดท้ายนี้ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณพระบรมครูปู่ญาติ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ที่ให้แสงสว่างทางสติปัญญา จนทำให้ ผู้วิจัยมีพลังจิตและพลังกายให้การวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จ

สารบัญ

		...หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญ.....	ช
	สารบัญตาราง.....	ญ
	สารบัญภาพ.....	ฐ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
	คำถามในการวิจัย.....	6
	ขอบเขตของการวิจัย.....	6
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
	คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	10
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	13
	การนำเสนอผลการวิจัย.....	14
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
	ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพ.....	15
	ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา.....	22
	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ.....	22
	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	51
	ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	62
	ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา.....	129
	ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์.....	131
	ความหมายของยุทธศาสตร์.....	131

	กระบวนกรเชิงยุทธศาสตร์.....	132
	ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์.....	142
	ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา.....	143
	ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	150
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	175
	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา.....	175
	ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา.....	176
	ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา.....	179
	ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์.....	179
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	181
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา.....	181
	ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา.....	182
	ตอนที่ 3 ผลการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา.....	216
	ตอนที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปของยุทธศาสตร์.....	227
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	238
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	238
	สรุปผลการวิจัย.....	239
	อภิปรายผลการวิจัย.....	245
	ข้อเสนอแนะ.....	251
	รายการอ้างอิง.....	253
	ภาคผนวก.....	266
	ภาคผนวก ก.....	267
	จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	268
	ภาคผนวก ข.....	270
	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	271

บทที่	ณหน้า
ภาคผนวก ค.....	282
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ.....	283
หนังสือขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือ.....	284
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย.....	285
หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ ความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์.....	286
ภาคผนวก ง.....	287
รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้การสัมภาษณ์.....	288
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ.....	289
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์.....	290
ภาคผนวก จ.....	291
แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์.....	292
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	300

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามลักษณะวิชาชีพ ชั้นสูงมาตรฐานวิชาชีพและแนวคิดของนักการศึกษา.....	50
2 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากงานวิจัย.....	170
3 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะ สมรรถนะ ผู้นำทางการศึกษา ผลการปฏิบัติงาน.....	172
4 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	183
5 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการ ปฏิบัติจริงโดยภาพรวม.....	186
6 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา.....	187
7 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	188
8 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ.....	189
9 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านผลการปฏิบัติงาน.....	190
10 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ.....	191
11 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ.....	192
12 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านบุคลิกภาพดี.....	193
13 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านมนุษยสัมพันธ์.....	194

14	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านศักยภาพในการทำงาน.....	195
15	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านความคิดทันสมัย.....	196
16	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านความรับผิดชอบ.....	197
17	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านสติปัญญาดี.....	198
18	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านความโปร่งใสยุติธรรม.....	199
19	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านจิตวิญญาณของผู้บริหาร.....	200
20	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	201
21	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านการทำงานเป็นทีม.....	202
22	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านการบริการที่ดี.....	203
23	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์.....	204
24	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านวิสัยทัศน์.....	205
25	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	206
26	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านการเพิ่มอำนาจ.....	207
27	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ.....	208

ตารางที่	๘ หน้า
28 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ.....	209
29 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านการสร้างครุมืออาชีพ.....	210
30 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านการจัดระบบการศึกษาดี.....	210
31 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านการจัดการสถานศึกษาดี.....	211
32 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี.....	212
33 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ การปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาดี.....	213
34 การสนับสนุนของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	214
35 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่ความยั่งยืน.....	215
36 วิธีการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ.....	215
37 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา.....	216
38 สรูปโอกาส (O) และอุปสรรค (T) ของการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	222
39 สรูปจุดแข็ง (S) และ จุด(W) ของการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	224
40 กำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางปฏิบัติและตัวชี้วัดความสำเร็จ.....	231
41 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามสภาพความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	268

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2 คุณสมบัติที่ส่งผลต่อความสำเร็จเชิงบริหารมืออาชีพปัจจัยเสริมสร้าง ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ.....	31
3 แผนภูมิแสดง Conceptual Skill, Human Skill, Technical Skill.....	55
4 Strategic Based Development Program: SBDP.....	95
5 หลักการพัฒนาวชิชาชีพผู้บริหารแบบสามมิติ.....	102
6 องค์ประกอบของหลักการพัฒนาวชิชาชีพแบบสามมิติและการพัฒนาอาชีพ 3 ชั้น.....	103
7 ความยากและระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร.....	109
8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.....	230



 ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษา เป็นการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข นี่เป็นสาระสำคัญที่ถือได้ว่าเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาที่กำหนดไว้ในมาตรา 6 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 การปฏิรูปการศึกษารั้งนี้ ถือเป็นการปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญของการศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม ทั้งระบบและคุณภาพชีวิตของคนไทยในองค์รวม เป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิด โครงสร้าง และกระบวนการในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนอย่างมั่นใจเหมาะสม จริงจังและต่อเนื่องที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาก้าวไปอย่างยั่งยืน (สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษารายงานฉบับที่ 1 : 1 – 2) ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการซึ่งมีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษา จึงกำหนดแผน ยุทธศาสตร์การปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษา (พ.ศ.2547 – 2556) โดยมีเป้าหมายที่จะผลิตครูใหม่ให้มีคุณภาพ พัฒนาครูเก่าให้มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ พัฒนาระบบบริหาร ารครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีระบบงานที่ชัดเจน เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติและมีผลตอบแทนที่เหมาะสม ทั้งพัฒนาระบบการกำกับ ควบคุมมาตรฐานจรรยาบรรณครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ โดยกำหนดให้มีสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้นำที่ กำกับดูแล มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานจรรยาบรรณ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การฟื้นฟูศรัทธาวิชาชีพครู โดยยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาระบบการบริหารจัดการ การบริหารงานบุคคลและ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สร้างและพัฒนาระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพครู 3) ยุทธศาสตร์การผลิตครูแนวใหม่

การยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นหน้าที่ของคุรุสภา เพื่อให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง ดังนั้น พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 12 มิถุนายน 2546 ได้กำหนดให้วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์เป็นวิชาชีพควบคุม ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบวิชา ชีพควบคุมโดยไม่ได้รับใบอนุญาตจากคุรุสภา การควบคุมการประกอบวิชาชีพจึงเริ่ม ดำเนินการตั้งแต่นั้น

การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งได้กำหนดเป็นข้อบังคับ ครุสภาว่าด้วย มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2548 มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาได้กำหนดไว้ 3 ด้าน ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ มาตรฐานการปฏิบัติตน ความสำคัญของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เริ่มตั้งแต่การเข้าสู่วิชาชีพ ผู้ที่จะเข้าสู่วิชาชีพทางการศึกษาทุกวิชาชีพจะต้องเริ่มตั้งแต่วิชาชีพครู ผู้ที่จะขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา หรือ ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา หรือ ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ จะต้องมิใช่ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูก่อน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2547) เมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้ว ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม มาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลจากการพัฒนาต่อใบอนุญาตทุก ๆ 5 ปี และเพื่อให้ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาสามารถดำรงตนอยู่ในวิชาชีพได้อย่างมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี จึง กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งเป็น จรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่ประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ จะส่งผลกระทบต่อประกอบวิชาชีพ อาจต้องถูกพักใช้ หรือเพิกถอนใบอนุญาต ถ้าเป็นการประพฤติผิด จรรยาบรรณอย่างร้ายแรง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาไม่สามารถประกอบวิชาชีพนั้น ได้อีกต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาในภาครัฐ เนื่องจากกฎหมาย การบริหารงานบุคคล ได้แก่ พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ได้ กำหนดว่า ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาผู้ใดถูกพักใช้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามกฎหมายว่า ด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้นั้นอาจถูกเปลี่ยนตำแหน่ง หรือย้ายตามที่ ก .ค.ศ.กำหนด เว้นแต่ถูกสั่งพักราชการ หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน และสำหรับผู้ถูกเพิกถอนใบอนุญาต ก็ ให้ไปดำรงตำแหน่งอื่นที่ไม่ต้องมีใบอนุญาต และถ้าภายใน 30 วัน ไม่มีตำแหน่งว่าง หรือ ตำแหน่งที่สามารถย้ายไปดำรงตำแหน่งได้ ผู้นั้นจะถูกสั่งให้ออกจากราชการโดยพลัน (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548 : 36 – 65)

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549 : 10) ครูถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักของการจัดการศึกษา เป็นผู้มีส่วนในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีคุณภาพ ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร บทบาทของครูจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้ให้การศึกษา ของชาติ เป็นผู้กำหนดอนาคตของชาติ ชาติใดก็ตามที่ได้ครูเป็นคนเก่ง เป็นคนเสียสละ ตั้งใจทำงาน เพื่อประโยชน์ของนักเรียน ชาตินั้นจะได้พลเมืองที่เก่งและฉลาด มีศักยภาพและมีความสามารถที่จะ แข่งขันกับทุกประเทศในโลกได้ (รุ่ง แก้วแดง, 2540) ดังนั้นคุณภาพของครูจึงส่งผลต่อคุณภาพ ของผู้เรียนโดยตรง

ครูเป็นผู้มีบทบาทและมีความสำคัญต่อการศึกษาดังกล่าวแล้ว แต่ผู้ที่มีบทบาทและอิทธิพลเหนือครู คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากเป็นผู้บังคับบัญชาของครูแล้ว ผู้บริหารยังเป็นผู้ที่มีอิทธิพลทุกด้านของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่กระทรวงได้กระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อต้องการให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและคล่องตัวสามารถบริหารจัดการได้สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษา เบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นผู้นำความเป็นเลิศมาสู่สถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถจึงจะสามารถทำให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จได้

จากการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้มีการศึกษาวิจัยและประเมินโครงการต่าง ๆ พบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างกว้างขวาง และสอดคล้องกันในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษามีข้อค้นพบที่น่าสนใจ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549)

1. โรงเรียนที่จะพัฒนาครู และบุคลากรให้มีความพร้อมในทุกด้านนี้ ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทที่สุด ถ้าผู้บริหารสนใจ คอยนิเทศติดตามในบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตร ครูและบุคลากรจะมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน งานโรงเรียนก็จะขับเคลื่อนไปได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ

2. ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกมีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความตระหนักในการส่งเสริม สนับสนุน ร่วมคิดร่วมทำ นิเทศงาน ติดตาม กำกับดูแลให้ขวัญกำลังใจ กระตุ้น ให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน กระจายการทำงานอย่างทั่วถึงเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้ทุกคนเกิดความร่วมมือ ทำงานเป็นที่มาอย่างต่อเนื่อง สามารถร่วมงานกับบุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลงานวิจัยที่สะท้อนความสำคัญของคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา ได้แก่งานวิจัยของ สุนีย์ บุญทับ (2542) จิราภรณ์ วุฒิกักดี (2542), สุดใจ ศรีทอง (2543), เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2544), ศราวุฒิ สิทธิราช (2544), สรศิลป์ นันทสุข (2544), เปมิกา สุขเจริญ (2545), นัยนา ตันศิริสุทธิ (2546), ชัยนาท พรหมมาลูน (2546), บุญเต็ม ศรีนัครินทร์ (2546), กฤษฏา ผ่องพิทยา (2547),

ตรีนาด กลิ่นขันธ์ (2547), กรกช มีมกระโทก (2547), พิสมัย โตชัยคำ (2548) และ พิชญา เบี้ยแก้ว (2549)

จึงกล่าวได้ว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมีผลต่อครูและนักเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพรองหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่ระดับนโยบาย ได้แก่ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้ในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มาตรฐานการศึกษาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา และการใช้สมรรถนะตามหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

แต่จากสรุปผลการดำเนินงาน 9 ปีของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2542 – 2551) ในด้านสถานศึกษา พบว่า มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินของสมศ. จากการประเมินรอบแรก (2544 – 2548) ถึงร้อยละ 65 จากสถานศึกษาจำนวน 30,010 แห่ง ในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในวิชาหลักได้แก่ วิชาภาษาไทย คณิต ภาษาอังกฤษและวิทยาศาสตร์ลดลงอย่างต่อเนื่องทุกวิชาในช่วงเวลา 5 ปี นักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 6 ช่วงปี 2546 – 2547 และในปี 2550 ในวิชาภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ทุกวิชา ในการประเมินรอบสองของสมศ. (2548 – 2551) พบว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 22,425 แห่ง มีร้อยละ 79.7 ที่ได้มาตรฐาน และร้อยละ 20.3 ที่ต้องได้รับการพัฒนา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: 3)

คุณภาพสถานศึกษาและคุณภาพผู้เรียนดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นคุณภาพการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ไม่สามารถพัฒนาสถานศึกษาและนักเรียนให้มีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาได้ ดังนั้นในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552 – 2561) รัฐบาลจึงได้กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา 4 ประการคือ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: คำนำ)

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษารอบที่ 2 ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แนวคิดหนึ่งที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้เริ่มนำมาใช้ในปี 2550 – 2551 คือ ห้องเรียนคุณภาพ (The Complete Classroom / Quality Classroom) ซึ่งมุ่งเน้น

ให้สถานศึกษาบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณภาพในระดับปฏิบัติ บัณฑิตคือระดับห้องเรียน โดยเชื่อว่าการจัดการเรียนการสอนระดับรายวิชาที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ห้องเรียนคุณภาพแล้ว สถานศึกษาก็จะมีคุณภาพหรือมีความเป็นเลิศ (Excellence School) การขับเคลื่อนห้องเรียน คุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ห้องเรียนโดยผ่านครูผู้ปฏิบัติการสอน การจะดำเนินการต่าง ๆ ได้ ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำทางก ารวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 27) ที่ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทสำคัญ ที่ ส่งผลต่อการ เป็นนักบริหารมืออาชีพขึ้นนำเป็นอย่างมาก เพราะในอนาคตแนวโน้มการบริหารการศึกษาที่เน้นหรือ ที่เคยอาศัยแบบตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และนโยบายหรือการชี้แนะจากผู้บริหารในหน่วยเหนือ หรือ ต้นสังกัด จะเป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนตาม มโนทัศน์ปฏิรูป การศึกษา การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นนโยบายหลักของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่นโยบายใช้ หน่วยควบคุมมาตรฐานวิชาชีพ และหน่วยพัฒนาวิชาชีพ ได้กำหนดการพัฒนา วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในแผนงานของหน่วยงาน จึงควรจะได้มีการประสานความร่วมมือ กำหนดแนวทางการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน ซึ่งจากการศึกษางานวิจัย เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างปี 2544 – 2550 พบว่า ลักษณะงานวิจัย ประกอบด้วย การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544) การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณวิในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน (ดิเรก วรรณเศียร , 2545) รูปแบบการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ผู้บริหารในสถานศึกษา (ธัญญา อภิบาลกุล และคณะ , 2545) รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ และคณะ , 2548) การศึกษาคุณภาพการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษา (มนวัฒน์ จันทราภ, 2548) และแนวทางการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มืออาชีพ (สาธิต ทับทิม, 2550) การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้วิจัย วิเคราะห์แล้วเห็นว่า ถ้ามีแต่ผู้บริหารสถานศึกษาเพียงลำพังที่จะมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง โดยไม่ได้รับ การส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว โอกาสที่จะเป็นผู้บริหาร มืออาชีพคงจะเป็นเรื่องยาก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษา วิจัยเพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การ พัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะยุทธศาสตร์เป็นวิธีการหรือแนวทางใน การดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะทำให้ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นมืออาชีพ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษา ให้ส่งผล

ต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมนำความรู้และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในสังคมไทย และสังคมโลก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามนำในการวิจัย

1. ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ข้อมูลที่เก็บรวบรวมเพื่อใช้ในการศึกษาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลในปีการศึกษา 2552

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรอบแนวคิดและหลักการ จึงเกี่ยวข้องกัน 2 ประเด็น คือ ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา และยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยกำหนดกรอบการวิจัยจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและนักการศึกษา ดังนี้

1.1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ลักษณะของวิชาชีพชั้นสูงของ วิจิตร ศรีสะอาด (2535) มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา (2548) แนวคิดที่เกี่ยวกับคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์ของ ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540) คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพที่ตอบสนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ของ จำลอง นักพ็อน (2543) ธีระ รุณเจริญ (2546) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพของ สมชาย เทพแสง (2543) คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา มืออาชีพของ สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) ถวิล อรัญเวศ (2544) อุทัย เดชตานนท์ (2545) ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2548) กิติมา ปรีดีติลก (2547) หวน พันธุ์พันธ์ (2548) เรวัตร์ ชาทวีวิศิษฐ์ (อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธ์ ,2549) ไพฑูรย์ สุขสมบัติสกุล (2549) ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2550) คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของ Yuki (2002) Mc Shane (อ้างถึงใน Chira Haugladaroom, 2003) ได้คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา 10 ด้าน ดังนี้ 1) ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ 2) คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ 3) บุคลิกภาพดี 4) มนุษยสัมพันธ์ 5) ศักยภาพในการทำงาน 6) ความคิดทันสมัย 7) ความรับผิดชอบ 8) สติปัญญาดี 9) ความโปร่งใสยุติธรรม 10) จิตวิญญาณของผู้บริหาร

1.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาของ ก .ศ.ศ. (2549) เป็นกรอบการวิจัย ได้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้านดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การบริการที่ดี 4) การวิเคราะห์และสังเคราะห์

1.3 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Gary and Margaret (1989) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา เป็นกรอบการวิจัย ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การเพิ่มอำนาจ 4) การพัฒนาวิชาชีพ 5) การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ 6) การสร้างครูมืออาชีพ

1.4 ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Etheridge, Hall & Brown (1990: 10) ประกอบด้วย

1.4.1 การจัดระบบการศึกษาดี (Educational System) ได้แก่ เกิดสุขภาพองค์การดี (Health)

1.4.2 การจัดการที่สถานศึกษาดี (School) ได้แก่ เกิดการปฏิบัติงานมีคุณภาพดี (Performance)

1.4.3 การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี (Students) ได้แก่ เกิดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูง (Achievement)

1.4.4 การปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษา (Community) ได้แก่ เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสูง (Satisfaction)

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยกำหนดกรอบการวิจัยโดยการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษา ดังนี้

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ของ William (1977) และแผนกลยุทธ์ของ Kotler and Murphy (1981) , Certo and Peter (1991) จึงกำหนดเป็นกรอบ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ 4) การประเมินยุทธศาสตร์

2.2 การนำเสนอยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยใช้องค์ประกอบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดย พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) เป็นกรอบในการเสนอยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ 2) มาตรการ 3) แนวทางปฏิบัติ

ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยตามแผนภาพที่ 1

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการและแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาส่งเสริม สนับสนุน ความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะ หมายถึง ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ของวิชาชีพ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ศักยภาพในการทำงาน ความคิดทันสมัย ความรับผิดชอบ สติปัญญาดี ความโปร่งใสยุติธรรม และจิตวิญญาณของผู้บริหาร

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ไป ระบุผลสำเร็จ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดีและการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และนำ วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มอำนาจให้ครูในการจัดการเรียน การสอน การพัฒนาวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายในทางวิชาการและการสร้างครูมืออาชีพ

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานในด้านต่างๆ ได้แก่ การจัดระบบการศึกษาดี การจัดการสถานศึกษาดี การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี และการปฏิบัติงานของชุมชนใน สถานศึกษาดี

ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ หมายถึง ความรู้ด้านการจัดการศึกษาและการบริหาร สถานศึกษา ได้แก่ หลักสูตรและการสอน การวัดผล การประเมินผลและการวิจัยทางการศึกษา หลักการบริหารนโยบายและการวางแผน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การประกันคุณภาพ การศึกษา การสื่อสารและประชาสัมพันธ์และจิตวิทยาการบริหาร

คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ หมายถึง พฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็น แบบอย่างที่ดี ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบและวัฒนธรรมอันดีงาม รักเมตตาต่อผู้เรียน ส่งเสริมให้ ผู้เรียนสามารถดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

บุคลิกภาพดี หมายถึง ลักษณะสง่างาม น่านับถือ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน อารมณ์ มั่นคง เข้มแข็งแต่อ่อนน้อมถ่อมตน

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความเป็นมิตร มีทักษะในการสื่อสาร สามารถ สร้างแรงจูงใจให้ครู และบุคลากรร่วมมือพัฒนาการศึกษาได้อย่างเต็มความสามารถ

ศักยภาพในการทำงาน หมายถึง มีจิตใจมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน ขยันอดทน สามารถฟันฝ่า อุปสรรคต่าง ๆ มีพลังในการปฏิบัติงานเพื่อจัดการศึกษาอย่างไม่จำกัด

ความคิดทันสมัย หมายถึง การนำแนวคิดและข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้ในการวางแผนการจัดการบริหารสถานศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนครูในการใช้ วัตกรรมการและเทคโนโลยีในการเรียนการสอน

ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ กล้ายอมรับผิดเมื่อทราบว่ามีสิ่งที่ไม่ดีหรือกระทำไม่ถูกต้อง เต็มใจรับคำตำหนิ และไม่ทอดทิ้งงานเมื่อมีอุปสรรค มีความบากบั่นพากเพียร เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา

สติปัญญาดี หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษาและสถานศึกษาให้ดีขึ้น

ความโปร่งใสยุติธรรม หมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อการปฏิบัติงานด้านการเงิน สามารถตรวจสอบได้ และประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วยใจเป็นกลางเปิดเผยได้

จิตวิญญาณของผู้บริหาร หมายถึง ความศรัทธาในวิชาชีพ ปกป้องศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ มีอุดมการณ์ที่มั่นคงในการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคม

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน

การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเมินเป็นส่วนย่อยตามหลักการ หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งวิเคราะห์องค์กร หรืองานในภาพรวม

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มองเห็นภาพของผู้เรียนและสถานศึกษาที่ดีกว่าเดิมที่จะทำให้เกิดขึ้นในอนาคต และสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารที่มีความเป็นไปได้ เหมาะสมกับสถานการณ์ นำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ห้องเรียนและสถานศึกษาโดยได้รับความร่วมมือจากครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มองโลกในแง่ดี มีเจตคติในทางบวก มุ่งความสำเร็จเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การเพิ่มอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานอย่างอิสระ มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ในการจัดการเรียนการสอน และการบริหารสถานศึกษา เป็นการกระจายอำนาจและสร้างทีมงาน

การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น การสร้างผลงานทางวิชาการ การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ และยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานทางวิชาชีพ

การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถประสานความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงาน ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพครูและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การสร้างครูมืออาชีพ หมายถึง ความสามารถชั้นนำและพัฒนาศักยภาพของครู ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู และสร้างเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู

การจัดระบบการศึกษาดี หมายถึง บรรยากาศของสถานศึกษา เอื้อต่อการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กรเอื้อต่อชุมชน

การจัดการสถานศึกษาดี หมายถึง สถานศึกษามีการใช้ระบบสื่อสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีความพร้อมในการเป็นศูนย์กลางการจัดกิจกรรมของชุมชน

การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี หมายถึง ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งทางวิชาการ และจริยธรรมสูง มีคุณภาพในการสร้างสรรค์งานใหม่ อนุรักษ์ความเป็นไทย เป็นคนเก่งคนดี มีความสุข

การปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาดี หมายถึง สถานศึกษามีชื่อเสียงเป็นที่ภาคภูมิใจของชุมชนและเป็นศูนย์กลางของชุมชน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ทางบริหารการศึกษาในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในวง การศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ได้ข้อความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

3.1 สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำข้อค้นพบเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพมาพัฒนามาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 สถาบันผลิตผู้บริหาร สามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาไปจัดทำหลักสูตรผลิตผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของต้นสังกัด

3.3 หน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำมาจัดทำแผนงาน / โครงการเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งผู้วิจัยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย เกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน

2. สัมภาษณ์ความเป็นมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 395 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบ 2 ขั้นตอน

3. การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัย

4. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ โดยจัดประชุม
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 11 คน

การนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดส่วนประกอบของการเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 5 บท พร้อมด้วย
รายการอ้างอิง และภาคผนวก ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการ
วิจัย คำถามนำในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย คำจำกัด
ความที่ใช้ในการวิจัย และลำดับขั้นในการเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่มีความ
เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ โดยกล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพ แนวคิดเกี่ยวกับความ
เป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ความหมายของความเป็นมืออาชีพ สมรรถนะ
คุณลักษณะมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำทางวิชาการ และผลการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารสถานศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนา
ผู้บริหารสถานศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด
ของแหล่งที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับผลการเก็บรวบรวม
ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุป การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัย
ทั้งหมด รวมทั้งมีการอภิปรายผลและการให้ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

รายการอ้างอิง เป็นการนำเสนอรายละเอียดที่มาของหนังสือ ตำรา เอกสารและงานวิจัยที่ใช้
อ้างอิงในงานวิจัยเล่มนี้ทั้งหมด

ภาคผนวก เป็นการนำเสนอรายละเอียดส่วนอื่น ๆ ที่ไม่ได้แสดงไว้ในรายการวิจัยบทต่าง ๆ
แต่เป็นส่วนที่มีความสำคัญ ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งการนำเสนอเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพ
- ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
- ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์
- ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
- ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพ

ความเป็นมืออาชีพภาษาอังกฤษใช้ว่า Professional ในวงการธุรกิจจะเห็นภาพของความ เป็นมืออาชีพได้ชัดเจนที่สุด เพราะผลที่เกิดจากความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารธุรกิจหรือผู้นำองค์กรออกมาเป็นรูปธรรมชัดเจนในรูปของผลกำไร การเจริญเติบโตขององค์กรความพึงพอใจของผู้ ให้บริการและผู้รับบริการ การยอมรับในคุณภาพของสินค้าที่ออกมาสู่สังคม ความเป็นมืออาชีพได้ มีนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษา ได้กล่าวถึงในลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. ความเป็นมืออาชีพในลักษณะของวิชาชีพชั้นสูง

วิจิตร ศรีสอาน (2535 : 823 – 824) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิชาชีพชั้นสูงไว้ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. วิชาชีพชั้นสูง ต้องมีบริการให้แก่สังคมที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ไม่ซ้ำซ้อนกัน (Social Service)
2. สมาชิกของวิชาชีพชั้นสูง จะต้องใช้วิธีการแห่งปัญญาในการให้บริการ (Intellectual Method) หมายความว่า การวินิจฉัย ตัดสินใจในการปฏิบัติต่อผู้รับบริการของวิชาชีพนั้น จะต้องอาศัยความรู้ ความคิด และสติปัญญาเป็นพื้นฐานสำคัญมากกว่าการใช้ทักษะและความชำนาญ การแต่เพียงด้านเดียว

3. สมาชิกของวิชาชีพชั้นสูง จะต้องได้รับการศึกษาอบรมให้มีความรู้กว้างขวาง ลึกซึ้ง โดยใช้ระยะเวลายาวนานพอสมควร (Long Period of Training) อย่างน้อยควรต้องได้รับการศึกษาในวิชาชีพนั้น ๆ ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และมักจะใช้เวลาศึกษามากกว่า 4 ปี หลังจากมัธยมศึกษาตอนปลาย

4. สมาชิกของวิชาชีพชั้นสูง จะต้องมีเสรีภาพในการใช้วิชาชีพนั้น ๆ ตามมาตรฐานของวิชาชีพ (Professional Autonomy) สมาชิกของวิชาชีพควรมีเสรีภาพในการให้บริการ โดยปราศจากการแทรกแซงจากบุคคลภายนอก ความมีอิสระในการให้บริการเป็นลักษณะที่จำเป็นที่ทุกวิชาชีพต้องมี

5. วิชาชีพชั้นสูง จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต (Professional Ethics) ซึ่งเป็นแนวทางของการปฏิบัติวิชาชีพ

6. วิชาชีพชั้นสูง จะต้องมีการตั้งสถาบันวิชาชีพเป็นแหล่งกลางในการสร้างสรรค์จริยธรรมมาตรฐานของวิชาชีพ (Professional Institution)

เจอราร์ด กูเทค (อ้างถึงใน ธีรศักดิ์ อัครบวร 2544 : 35 – 36) ได้สรุปคุณลักษณะวิชาชีพไว้ 7 ประการ คือ

1. วิชาชีพเป็นกิจกรรมทางปัญญาและวิชาความรู้เฉพาะด้าน
2. วิชาชีพเป็นกิจการที่จำเป็นเฉพาะสาขาที่สังคมต้องการและบริการแก่สังคม
3. การประกอบกิจการของวิชาชีพนั้นอยู่บนพื้นฐานทางทฤษฎี ทางวิชาการของศาสตร์แต่ละสาขา ที่สามารถประยุกต์มา เป็นการปฏิบัติ เป็นงานฝีมือที่สร้างสรรค์บนพื้นฐานของความรู้หลาย ๆ ด้าน ที่มีความหมายมากกว่าเคล็ดลึกลับเพียงประการเดียว
4. การเข้าสู่วิชาชีพต้องเตรียมตัวในการศึกษาวิชาชีพเป็นระยะเวลาพอสมควร ต้องใช้เวลาในวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่า 4 ปี
5. วิชาชีพแต่ละสาขากำหนดมาตรฐานแห่งวิชาชีพ โดยกำหนดเป็นจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อควบคุมความประพฤติและการปฏิบัติตน ตลอดจนมาตรฐานและคุณภาพในการประกอบวิชาชีพของสมาชิก
6. ผู้ประกอบวิชาชีพมีเอกสิทธิ์และเสรีภาพของวิชาชีพ (Autonomy and Freedom) ผู้ประกอบวิชาชีพมีเอกสิทธิ์ในการตกลงใจ และตัดสินใจที่จะใช้ความรู้ในการแก้ปัญหา
7. สมาชิกแห่งวิชาชีพต่าง ๆ มีการจัดตั้งองค์กรวิชาชีพที่เป็นอิสระในการควบคุมจรรยาบรรณมาตรฐานในการประกอบอาชีพ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์และคณะ (2545:4) กล่าวว่า ลักษณะของอาชีพที่ถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูงจะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

1. ลักษณะของงานต้องเป็นงานที่ใช้ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเป็นการใช้สติปัญญามากกว่าการใช้ฝีมือแรงงาน

2. มีการกำหนดจรรยาบรรณของวิชาชีพเพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติ ซึ่งแสดงถึงคุณธรรมและจริยธรรมในการประกอบวิชาชีพตามหลักเกณฑ์ทางศีลธรรมและความซื่อสัตย์รวมทั้งกำหนดมาตรฐานชั้นสูงของการบริการในวิชาชีพนั้น

3. มีองค์กรรับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

4. มีสถานภาพสูงในสังคม

2. องค์ประกอบของความเป็นมืออาชีพ

เกษม วัฒนชัย (2545:41:43) กล่าวว่า ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1. ต้องได้รับการฝึกอบรมตามมาตรฐานของวิชาชีพนั้นๆ

2. ต้องประพฤติปฏิบัติตนจนกระทั่งได้รับความเคารพจาก 2 ฝ่าย จากสมาชิกวิชาชีพเดียวกัน และจากประชาชนทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545:4-5) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดความเป็นมืออาชีพผู้บริหารไว้ดังนี้

1. วัดจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Outputs) โดยวัดที่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และมีคุณสมบัติตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ดังนั้นการพิจารณาว่าคนที่เข้ามาเรียนได้เกิดการเรียนรู้หรือไม่วัดได้โดยใช้มาตรฐานหรือตัวบ่งชี้

2. วัดจากความสามารถในกระบวนการบริหาร (Process) ผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพต้องใช้กระบวนการ P-D-C-A คือ วางแผนเป็น สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติจริง ไม่กลัวการประเมินเพื่อพัฒนา และปรับเป้าหมายเพื่อให้วงจรการทำงานในขั้นต่อไปดีขึ้นตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสอยู่เสมอ

ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร (2545: 11-12) กล่าวถึงปัจจัยตัวชี้วัด (Indicator) ในการก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพในการบริหารไว้ดังนี้

1. คุณวุฒิด้านการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่จะต้อง มี กล่าวคือ ต้องมีคุณวุฒิทางการศึกษา ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดในกฎหมายทางวิชาชีพ โดยเฉพาะในยุคนโยบายการศึกษาที่ต้องการมีมืออาชีพทางการบริหารนั้น บุคลากรด้านนี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี โท เอก ด้านการศึกษาเป็นฐานสำคัญ
2. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะประสบการณ์ด้านการบริหาร ทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับต่าง ๆ ในตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา ที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้
3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ต้องได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ การศึกษา ดูงานจากแหล่งวิทยาการความรู้ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างนักบริหารการศึกษา ก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงานสามารถจัดกระทำได้อย่างหลากหลายรูปแบบทั้งด้านการวิเคราะห์วิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ การเขียนบทความ ตำรา ฯลฯ ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่น ๆ ให้แพร่หลายทั่วถึง รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ อาจดูจากหลักฐานที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
6. ลักษณะเฉพาะเอกัตบุ คคณ เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ที่นักบริหารการศึกษามืออาชีพควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่
 - มีบุคลิกที่ดี สง่างาม น่านับถือ
 - มีความขยันหมั่นเพียร สัมมาอาชีพ
 - มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน
 - มีความซื่อสัตย์ สุจริต
 - ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี
 - กระตือรือร้นในการทำงาน
 - ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
 - รักษาระเบียบวินัยได้ดีเป็นแบบอย่างที่ดี

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2548 : 207) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของความเป็นมืออาชีพ มีอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชา รู้เหตุ รู้ผล ที่ไปที่มาของเรื่องที่ทำอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขได้ ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น
2. มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้เหมาะสม ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ จนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่คนทั่วไปไม่มี
3. มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการสื่อสารทำความเข้าใจ ได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทนอดกลั้นเพื่อที่จะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง

โจโอเวน (อ้างถึงใน ศรุตยา วงศ์วิเชียรชัย, 2549 : 89-90) กล่าวถึงความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารระดับสูง จะเกี่ยวข้องกับค่านิยมที่แสดงออกในการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีและดำรงไว้ซึ่งค่านิยมขององค์กร ส่วนความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ถือว่าการใช้ทักษะสำคัญอย่างเชี่ยวชาญนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด สำหรับบุคคลที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำความเป็นมืออาชีพมีองค์ประกอบ 4 ข้อ คือ

1. เรียนรู้การเป็นผู้นำ
2. เรียนรู้กติกาของเกม ทำความเข้าใจการเป็นมืออาชีพในบริบทขององค์กร
3. เรียนรู้บทเรียนสากลของการเป็นมืออาชีพ
4. เรียนรู้มารยาทเพื่อเอาตัวรอดในโลกธุรกิจ

Laura (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 21-23) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างภาพลักษณ์มืออาชีพในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และตีพิมพ์ในปี 2004 สรุปได้ว่าภาพลักษณ์มืออาชีพ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะและคุณภาพของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ของความสามารถและลักษณะของบุคคลนั้น ที่ตัดสินโดยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และลูกค้า ฯลฯ ซึ่งภาพลักษณ์มืออาชีพแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ภาพลักษณ์มืออาชีพที่พึงปรารถนา (Desired Professional Image)
2. ภาพลักษณ์มืออาชีพที่ถูกรับรู้ (Perceived Professional Image)

นอกจากนี้ ยังระบุว่า การที่จะสร้างภาพลักษณ์ของมืออาชีพในเชิงบวกได้นั้น (Positive Professional Image) ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์ การบริหารความประทับใจเข้ามาใช้ด้วย เพราะจะก่อให้เกิดผลดีต่อผู้บริหารและองค์กรเป็นอย่างมาก ทำให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ สร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่อบอุ่นในกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย

3 ระดับคุณภาพของความเป็นมืออาชีพ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542 : 1 – 5) ได้กำหนดระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา เพื่อนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ผู้บริหารปฏิบัติการ เป็นผู้บริหารที่ยึดถือ การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนหรือคำสั่ง ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ทำงานให้บรรลุผลเท่าที่กำหนด ทั้งตัวงานและเป้าหมายบริหารงานแบบสั่งการแต่เพียงผู้เดียว โดยใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก มุ่งเน้นความครบถ้วนของงานตามข้อกำหนดที่มีไว้แล้ว และถือความพึงพอใจของตนเองเป็นสำคัญ เป้าหมายของการปฏิบัติงานเน้นความถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนด และตามความพึงพอใจของตน ผลที่เกิดกับผู้รับบริการเพียงเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งกระบวนการงานและผลปลายทางไปจากที่กำหนดไว้

ระดับ 2 ผู้บริหารชำนาญการ เป็นผู้บริหารที่ปรับปรุงกระบวนการทำงานและแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลงานที่ดีขึ้น มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รู้จักกำหนดเป้าหมายของงานสำหรับผู้รับบริการที่แตกต่างกัน บริหารงานแบบขอคำปรึกษา แนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ทีมงาน เน้นคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการ และขั้นตอนของการทำงาน สามารถตรวจสอบผลได้เอง การแก้ไขปรับปรุงยังไม่เป็นไปอย่างอัตโนมัติทันทีทันใด เป้าหมายของการปฏิบัติงาน คำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้รับบริการมากขึ้น ผลยังเป็นไปตามที่กำหนดไว้เพียงแต่มีระดับคุณภาพมากขึ้น ยังไม่ขยายผลงานให้กว้างขวางไปสู่คุณภาพด้านอื่น ๆ ของผู้รับบริการที่กำหนดไว้

ระดับ 3 ผู้บริหารเชี่ยวชาญ เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอย่างมีลำดับขั้นตอนไปสู่เป้าหมายมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านวิธีการและกระบวนการของงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพสูงของการบริหารงานโดยใช้นวัตกรรมและเทคนิควิธี กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าพูด และกล้าทำ เพื่อให้ผลงานที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับศักยภาพของผู้รับบริการหลากหลาย แต่ยังไม่มีการขยายกลุ่มเป้าหมายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เป้าหมายของการปฏิบัติงานคำนึงถึงการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการอย่างรอบด้านทั่วถึง และสมดุลงเติมศักยภาพ

ระดับ 4 ผู้บริหารเชี่ยวชาญพิเศษ เป็นผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ยังไม่สามารถสร้างความเป็นเอกภาพของงาน และกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องได้เต็มที่ บริหารงานแบบผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้ ทุกคนร่วมวางแผน และปฏิบัติตามแผนได้จริง และสามารถบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนว่าผลงานส่วนใดเกิดจากผู้ร่วมงานคนใด ขยายผลไปสู่กลุ่มบุคคลใกล้เคียงกับผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน เป้าหมายการปฏิบัติงานคำนึงถึงผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการและ

ผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นไปต ตามที่ตกลงร่วมกัน นอกจากนี้ผู้รับบริการจะได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ แล้ว ผู้ร่วมงานบางส่วนยังได้รับการพัฒนาด้วย คุณประโยชน์ขยายไปสู่กลุ่มบุคคลรอบ ๆ

ผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน

ระดับ 5 ผู้บริหารทรงคุณวุฒิ เป็นผู้บริหารที่ยึดถือกระบวนการพัฒนาร่วมกันอย่างสร้า งสรรค์เป็นระบบ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนา และสร้างเอกภาพของงาน และกลุ่ม รวมทั้งสร้างความสมดุลของสิ่งแวดล้อม บริหารงานแบบสร้างผู้นำ เน้นความสำเร็จของการสร้างงาน และสร้างคน ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสใช้ความสามารถสูงสุดของตนเอง ใช้วิธีการหลากหลายที่ ตอบสนองต่อความสามารถ และข้อจำกัดของผู้ร่วมงานแต่ละคนและทุกคนอย่างแท้จริงอย่างเป็น ระบบ รวมทั้งขยายผลจากกลุ่มผู้บริการไปสู่บุคคลอย่างกว้างขวาง และสังคมโดยรวม เป้าหมายการ ปฏิบัติงานดำเนินถึงผลการพัฒนาที่ยั่งยืนยาวถาวรทั้งระบบ อันเกิดคุณประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่าง กว้างขวาง เป็นผู้ที่ทำให้ทุกคนสร้างสรรค้งานที่ยั่งยืนยาวถาวรทั้งระบบ และพัฒนาวิชาชีพอย่างถาวร นำมาซึ่งเกียรติภูมิของนักบริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านวิชาชีพและชีวิตส่วนบุคคล

จึงกล่าวได้ว่า ในวงการวิชาชีพครู ได้มีการกล่าวถึงความเป็นมืออาชีพชัดเจนมากขึ้น เมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 52 กำหนดให้มีระบบกระบวนการ ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสม กับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง และมาตรา 53 ได้กำหนดให้มืองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของ กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพ กำกับ ดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนา วิชาชีพครู ผู้บริหารสธ านศึกษา และผู้บริหารการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , 2545:61)

ต่อมาพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ได้มีการกำหนดให้ วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา เป็นวิชาชีพ ควบคุมและห้ามมิให้ผู้ใดประ กอบวิชาชีพควบคุม โดยไม่ได้รับใบอนุญาตจากคุรุสภา การได้รับ ใบอนุญาตจึงต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพตามที่กำหนด จึงเป็นการบ่งบอกถึง ความเป็นมืออาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพในกลุ่มวิชาชีพ นั้นๆ

กล่าวโดยสรุป ความเป็นมืออาชีพจะต้องมีลักษณะที่บ่งบอกถึงการศึกษและอบรมเพื่อใ้ มีความรู้และประสบการณ์ตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องของการจัดการที่เกี่ยวกับนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติใช้กับการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ เช่น การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ต้องเป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ และมีทักษะในการบริหาร และมีลักษณะของผู้นำที่สามารถจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ในการศึกษาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอาชีพ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นผู้นำทา วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามลำดับดังนี้

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอาชีพ

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอาชีพ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากความหมายของผู้บริหารมืออาชีพ ลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอาชีพ และมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ความหมายของความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากความหมายของผู้บริหารหรือนักบริหารมืออาชีพ ผู้บริหารหรือนักบริหารการศึกษามืออาชีพ และผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จากนักการศึกษา ดังนี้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2542 : 107 – 108) กล่าวถึงความหมายของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพว่า หมายถึง ผู้บริหารที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา โดยมุ่งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี และคนเก่งของสังคมตามเป้าหมายของโรงเรียน

สุนีย์ บุญทับ (2542 : 16) กล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพ หมายถึง การเป็นนักบริหารที่มีหลักเกณฑ์ มีการใช้หลักวิชาประยุกต์กับความสามารถ มีการใช้ศิลปะหรือยุทธศิลป์ควบคู่กับยุทธศาสตร์ หรือหลักการต่าง ๆ ในการบริหาร

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 33) ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพว่า หมายถึง ผู้บริหารที่มีทักษะในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

สมชาย เทพแสง (2543 : 20 – 23) กล่าวถึงความหมายของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพว่า หมายถึง ผู้บริหารที่มีจิตมุ่งมั่น และทุ่มเทให้กับงาน ตลอดจนสามารถนำบุคคลในหน่วยงานสร้างสรรค์พัฒนาสังคม พัฒนาหน่วยงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

จำลอง นักพ่อน (2543 : 60) กล่าวว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษาได้อย่างยอดเยี่ยม สามารถทำให้ เป้าหมายหรืออุดมการณ์ทางการศึกษาขององค์กรที่กำหนดไว้ บรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้มีทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุดจนเป็นแบบอย่างและเป็นตัวแบบที่ดีแก่ผู้บริหารการศึกษาและองค์กรอื่น ๆ

รุ่ง แก้วแดง (2543 : 14) กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพว่าต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำปฏิรูปการเรียนรู้ และบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based - Management) ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารจึงประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ 2) ความสามารถในการระดมการบริหาร โดยใช้กระบวนการ PDCA

ถวิล อรัญเวศ (2544 : 19) ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพว่า หมายถึง บุคคลที่เป็นมืออาชีพในการบริหารจริง ๆ เช่น มีประวัตติผลการบริหารอย่างโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนได้รับการยอมรับทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และระดับประเทศ

อรพินท์ สอนสลับ (2545 : 12) กล่าวถึง ความหมายของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพว่า หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษาได้อย่างเยี่ยมยอด สามารถทำให้ เป้าหมายหรืออุดมการณ์ทางการศึกษาขององค์กรที่กำหนดไว้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด จนเป็นแบบอย่างและเป็นตัวแบบที่ดีแก่ผู้บริหารการศึกษาอื่น ๆ และองค์กรอื่น ๆ

อนุชิต วรรณสุทธิ (2546 : 15) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพว่า หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จเป็นที่ยอมรับแก่สังคม คนในองค์กรมีความพึงพอใจ และชีวิตครอบครัวมีความสุข

สาธิต ทับทิม (2549 : 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน จนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บริหารและองค์กรอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นคร ตั้งคะพิภพ (2552) กล่าวถึงความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาและได้รับการเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ ว่าประกอบด้วย 1) มีอุดมการณ์มุ่งที่ผู้เรียน 2) มีปัญญาหรือยุทธศาสตร์ที่จะทำให้อุดมการณ์ประสบความสำเร็จ 3) พัฒนาริชาชีพอยู่เสมอ

นอกจากนี้ นักวิชาการในต่างประเทศได้ให้ความหมายความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

Loritie (1975, อ้างถึงใน John and Marsha 1992 : 18) กล่าวถึงความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าประกอบด้วยเตรียมพร้อมด้านวิชาการ / การศึกษา การเรียนรู้จากการปฏิบัติมา กระบวนการกล่อมเกลாதงสังคมในเรื่องของอาชีพ ได้แก่ 1) การศึกษาในระบบ 2) การเรียนรู้ที่ได้จากการฝึกปฏิบัติ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

Gary and Margaret (1989, 18) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ นำทางการศึกษา (Instructional leadership)

The Education Reiew office (1995) ของประเทศนิวซีแลนด์ กล่าวถึง ผู้บริหารมืออาชีพว่า หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ในวิชาชีพ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการคิดเกี่ยวกับวิชาชีพ มีความสามารถในการจัดการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดการทางการเงิน ทรัพยากร บุคลากร ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การส่งเสริมและการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการประชาสัมพันธ์

กล่าวโดยสรุป ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ย่อมเกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ มีวิสัยทัศน์ มีจิตใจมุ่งมั่น และทุ่มเทให้กับงาน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน ทำให้คนที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและมีความสุข มีผลงานที่สำเร็จเป็นที่ยอมรับของสังคม

2. ลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

นักการศึกษาได้กล่าวถึงความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้
 ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540 : 26 – 37) ได้ศึกษาคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์ สรุปได้ดังนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ติให้บรรลุผล โดยใช้ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านกรอบแนวคิด ทักษะการนำเสนอความคิด และแสดงตนเป็นแบบอย่าง โดยการสร้างการยอมรับในวิสัยทัศน์และค่านิยม การวางตำแหน่งขององค์กร การเรียนรู้ การสื่อสารเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ
2. เป็นผู้มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อต่อสู้กับภาระงานที่หนัก

สมชาย เทพแสง (2543 : 20 - 23) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ (Professional Director) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ความพร้อมของตนเองและครอบครัวการยอมรับจากสมาชิกในสถาบัน และชุมชน ต้องมีจิตใจที่มุ่งมั่นทุ่มเทกับการทำงาน และควรมีลักษณะ 20 P พอสรุปได้ดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอ ลูกน้องเป็นอย่างดี ที่เรียกว่า รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง
2. Personality ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีอัธยาศัยไมตรี การเดินต้องสง่าผ่าเผย การพูดจาต้องมีหลักมีเกณฑ์น่าเชื่อถือ รวมทั้งวางตนได้เหมาะสมกับตำแหน่ง
3. Pioneer ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย ต้องวางแผนเชิงรุกเพื่อให้คนยอมรับศรัทธา ต้องเห็นดเห็นอ้อมมานะอดทนเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย
4. Poster ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการประชาสัมพันธ์ แม้จะเป็นงานเล็กแต่เขาก็เอาจุดเด่นของงานมาตีแผ่ จะช่วยให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น การประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือการพูดปากต่อปาก
5. Parent ผู้บริหารโรงเรียนต้องวางตัวเป็นพ่อ เป็นแม่หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า
6. Period ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นคนตรงเวลา การทำงานตรงเวลาสะท้อนให้เห็นว่าเป็นคนซื่อสัตย์ได้ทางหนึ่ง และเป็นตัวอย่างลูกน้องได้อีกทางหนึ่ง
7. Pacific ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสุขุมรอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นการทำงานอย่างสุขุมรอบคอบทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. Pleasure ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้ คนที่มีอารมณ์ขันจะช่วยให้คนอื่นไว้วางใจ และทำงานเป็นไปด้วยความสุข
9. Prudent ผู้บริหารโรงเรียนต้องมองการณ์ไกล เป็นผู้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ความผิดพลาดจะน้อยลง
10. Principle ผู้บริหารโรงเรียนต้องยึดหลักการ รวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ที่สามารถอ้างอิงหรือพิสูจน์ได้ ควรมีเหตุผลประกอบชี้แจงได้ มิใช่อ้างแต่เพียงว่านโยบายยอมเห็นเหตุผล
11. Perfect ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำงานให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครบถ้วนถูกต้องและมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพงานเป็นหลัก
12. Point ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวัตถุประสงค์ของงานที่แน่นอนชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง
13. Plan ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยระลึกอยู่เสมอว่างานใดก็ตามถ้ามีการวางแผน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง

14. Pay ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำผลงานดีเด่นเพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอจะช่วยให้บุคลากรมุ่งทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนางานต่อไป

15. Participation ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน และพร้อมจะช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

16. Pundit ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ และสามารถนิเทศบุคลากรได้

17. Politic ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการเมืองการปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมืองเข้าได้กับคนทุกชั้น ตลอดจนลุ่มบ้าง อย่าแข็งเกินไป

18. Poet ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร เพราะถ้าเรามีความสามารถด้านการเขียนจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น

19. Perception ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบ และทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้น และเลือกได้อย่างเหมาะสม

20. Psycho ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร รักในอาชีพครู เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาดังคม ปฏิรูปสังคม โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน รักในศักดิ์ศรีของสถาบันและของตนเอง ไม่ดูถูกอาชีพของตนเองและพร้อมจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 27 – 33) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน สามารถกำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและนอกเขตพื้นที่การศึกษา และสังคมภายนอก รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารที่ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน สถานศึกษา และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) ตั้งแต่การวางแผนบุคลากรเพื่อสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อทราบแนวคิด ทศนคติมาใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ และกำหนดระบบงบประมาณ

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

จำลอง นักพ่อน (2543 : 2 - 3) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพที่สนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จำนวน 3 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะตัว (Character)

- 1.1 มีความรับผิดชอบสูง
- 1.2 มีความขยันหมั่นเพียร
- 1.3 มีความอดทนและอดุสาหะ
- 1.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6 มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และกระตือรือร้นในการทำงาน
- 1.7 มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
- 1.8 มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
- 1.9 มีความตรงต่อเวลาและการบริหารเวลาเป็น
- 1.10 มีบุคลิกภาพดี

2. ทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Skills and abilities)

- 2.1 มีความรู้ความสามารถในเชิงวางแผน (Planner)
- 2.2 มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ (Leadership)
- 2.3 มีความรู้ความสามารถในการเป็นนักการจัดการ (Manager)
- 2.4 มีความรู้ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา (Research and development)
- 2.5 การเป็นนักประสานงานและประสานผลประโยชน์ (Coordinator and Collective bargaining)

- 2.6 มีความรู้ความสามารถในเชิงการสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์
(Communication skills)
- 2.7 มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่
(Technological skills)
- 2.8 เป็นผู้มีพลังหรือศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด
(Energetic)
3. ประสบการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Experience and Achievement)
- 3.1 คุณวุฒิปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา ผ่านการสอบมาอย่างเรียบร้อย
- 3.2 มีการศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 3.3 มีผลงานทางวิชาการ เอกสาร งานวิจัย และตำรา
- 3.4 ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
- ถวิล อรัญเวศ (2544 : 15 – 19) ได้กล่าวถึงลักษณะนักบริหารมืออาชีพไว้ ดังนี้
1. กล้าตัดสินใจ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ
 2. เป็นคนทันสมัย ไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ติดตามข่าวสารต่าง ๆ ทั้งจากวิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อมวลชน เป็นต้น
 3. เป็นผู้วิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหา
 4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏต่อสายตาของเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ
 5. สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถจัดปัดเป่าปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้
 6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยมีหลักการทำงาน เช่น
 - 6.1 ควรตั้งวัตถุประสงค์เป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน มีสติสัมปชัญญะ กำกับการทำงานอยู่เสมอ
 - 6.2 เลือกรูปวิธีการหลาย ๆ วิธี แล้วตัดสินใจนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
 - 6.3 ตั้งใจทำงานให้บังเกิดผลสำเร็จ
 - 6.4 เต็มใจทำงาน คือทำงานให้สนุกและมีความสุขกับงานที่ทำ
 - 6.5 สุขุมรอบคอบในการทำงาน มีภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ
 - 6.6 มีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงานที่จะดำเนินงานที่ได้วางไว้

6.7 ประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใจเป็นกลางยุติธรรม
เปิดเผย

7. สามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความ
รับผิดชอบต่องานสูง เช่น ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การ
ชมเชย ให้รางวัลหรือบอกรับความชอบ เป็นต้น

8. ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค มีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรค พร้อมทั้ง จะ
ต่อสู้เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติ ไม่หนีปัญหาและไม่หมกม
มปัญหา

9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ รู้จักอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ตึงเกินไป
ไม่หย่อนเกินไป บางครั้งดำเนินการในสายกลาง บางครั้งเด็ดขาด เพื่อแก้ไขปัญหาให้สงบเรียบร้อย

10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม บริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำร่วม
ตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ

อุทัย เดชตานนท์ (2545 : 10) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์
2. เป็นผู้ที่มีทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
4. ฉลาด ทันสมัย และทันโลก

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 10 – 11) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จ
ต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. มีความพร้อมทางข้อมูลสารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความ
เคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการ
และบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึง
ความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น
หลักการทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตรการสอน การวัดผลและการ
ประเมินผล

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity to Event) สามารถ
ปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน ดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม
รวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skills and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร

5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ (Analytical, Problem Solving, Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์กร

6. การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก มีจิตระลึกลึกซึ้งและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Pro Activity Inclination) ผู้บริหารมืออาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเอง และสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9. มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skills) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่ม 3	10. ใฝ่รู้/ใฝ่ฝึกฝนการเรียนรู้ 9. ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น 8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	} คุณลักษณะเชิงบูรณาการ
กลุ่ม 2	7. พฤติกรรมกล้าเสี่ยง 6. การควบคุมอารมณ์ 5. ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา 4. ทักษะทางสังคม 3. ความรู้เท่าทันสถานการณ์	
กลุ่ม 1	2. ความรู้ทางวิชาชีพ	} คุณลักษณะเฉพาะ / ความสามารถ และทักษะเฉพาะตัว
	1. ความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ	
		} คุณลักษณะระดับพื้นฐาน

ภาพที่ 2 คุณสมบัติที่ส่งผลต่อความสำเร็จเชิงบริหารมืออาชีพปัจจัยเสริมสร้างความเป็น
นักบริหารมืออาชีพ

ที่มา : ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ : การแสวงหาและ
แนวทางการพัฒนา. สกลนคร: สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2545

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 22 – 26) ได้เสนอลักษณะผู้บริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำไปสู่
ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนว **ทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ**
การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ประกอบด้วย

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน
2. การศึกษาปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระ
 - การบริหารและการจัดการศึกษา
 - จิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น
 - พื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัย
 - บริบททางการบริหารการศึกษา ได้แก่ ระเบียบกฎหมาย สังคมวิทยา
ปรัชญา เศรษฐกิจ การปกครอง

3. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ

- นำเสียงการพูดน่าฟังเข้าใจง่าย
- อารมณ์มั่นคง (Emotional Quotient : EQ)
- เข้มแข็งแต่ถ่อมตน
- กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม
- การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

4. คุณธรรมจริยธรรม

- มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง
- ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้งคือ ความโปร่งใส ยุติธรรม
- ซื่อสัตย์ ไม่คอรัปชั่น
- อดทน อดกลั้น
- รับทั้งผิดและชอบ
- เสียสละ
- เป็นคนดีของสังคม

5. ความสามารถ ความชำนาญในการ

- บริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ
- นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม
- ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม
- ประสานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6. ความรู้ลึกและความรอบรู้

- การบริหารจัดการ
- การจัดการศึกษา
- ระเบียบกฎหมาย
- บริบททางสังคม
- การวิจัย
- จิตวิทยาการบริหาร

7. การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อ

- เป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
- เป็นหลักประกันคุณภาพ
- ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ
- นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
- มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

กิติมา บรีดีติลิก (2547: 7-8) กล่าวถึงหัวใจสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. ความคิดต้องถึง สามารถมองประเด็นที่เป็นหัวใจของการขับเคลื่อนสถาบันการศึกษา
2. ต้องมีใจถึงก่อน เมื่อมองเห็นว่า ต้องทำอะไร ต้องมีความกล้าที่จะลงมือทำด้วย แม้จะมีความเสี่ยง มีปัญหา มีอุปสรรคมากมาย
3. ต้องมือถึง ต้องกล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ เมื่อลงมือปฏิบัติแล้ว ต้องใจนิ่ง อุดทนไม่ถอยแกว่งต่อคำวิจารณ์ สิ่งที่ทำทนายนักบริหารมืออาชีพก็คือ เราต้องให้น้ำหนักต่อผลการปฏิบัติมากกว่ากระบวนการของการปฏิบัติ

หวน พิณรุฬพันธ์ (2548: 23) กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารมืออาชีพควรมีสามัญมิ จึงกำหนดเป็น ทฤษฎีสามัญมิ ดังนี้

1. ภูมิรู้ คือความรู้ ความสามารถ เช่นมีความรู้ทางทฤษฎีการบริหารการศึกษา แล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ในการบริหารงานได้ เป็นต้น
2. ภูมิธรรม คือความประพฤติดี มีคุณธรรม เช่น มีความซื่อสัตย์ มีความโปร่งใส ยุติธรรมในการทำงาน มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ
3. ภูมิฐาน คือมีบุคลิกลักษณะดี รูปร่างท่าทางดี การแต่งกายดี อย่างไรก็ตามถ้าหากบุคลิกลักษณะและรูปร่างท่าทางไม่ดี แต่แต่งกายเรียบร้อยก็ดูภูมิฐานได้

ไพฑูรย์ สุขสมบัติสกุล (2549 : 52 – 54) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำที่ดีที่แสดงความเป็นมืออาชีพไว้ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญา และคุณภาพทางสมองซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำ
2. มีการศึกษาอบรมดี มีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในการดำเนินงานนั้น

4. เป็นผู้ที่มีเหตุผลดี มีความสามารถด้านการเปรียบเทียบ การแปลความหมายสิ่งต่าง ๆ ได้ดี มีความสามารถที่จะตีความหมายทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นถ้อยคำได้ มีความสามารถที่จะหาเหตุผลต่าง ๆ จากสาเหตุต่าง ๆ ได้

5. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความรู้เกี่ยวกับงานขององค์กร หน่วยงานที่ตนปฏิบัติ อยู่ โดยเฉพาะมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ และการวางแผนเพื่อจะได้เลือกทางที่ ถูกต้องในการดำเนินงาน

6. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียง เกียรติคุณดี การเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป

7. มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถปรับตัวเข้ากับคนได้เป็นอย่างดี

8. มีสุขภาพอนามัยดี

9. มีความสามารถเหนือบุคคลธรรมดา มีความสามารถในการเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่ เกิดขึ้นได้ดี

10. มีความสามารถคาดการณ์ได้ หรือทำนายเหตุ การณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า และมีวิธีการในการป้องกันไม่ให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

เรวัตกร ชาตรีวิศิษฎ์ (2539 : 9 อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ , 2549 : 93 – 94) ได้ กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารมืออาชีพว่า ต้องมีผลงานที่เป็น นที่ยกย่องอย่างกว้างขวาง และพร้อมที่จะได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นผู้มีความสามารถอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพในยุค ปัจจุบันจึงต้องมีความรอบรู้ในวิชาชีพ และในการปกครองแล้วยังต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติพิเศษ ที่จำเป็นต่อการสนองประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ดังนี้

1. เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) ผู้บริหารมืออาชีพควรมีจิตใจชอบค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เช่น ใช้เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ การบุกเบิกทำสิ่งใหม่ ๆ คือความท้าทายที่น่าค้นหา คำตอบเพื่อพิสูจน์ว่าตนเองจะทำได้หรือไม่ โดยผู้บริหารจะต้องทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการบริหารงาน ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีความสามารถในการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน

3. มีความทันสมัย (Modern) โดยเป็นผู้ก้าวทันโลก ทันเหตุการณ์ และต้องก้าวทันคู่แข่งชั้น พร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการจัดการและการบริหารงาน

4. เป็นนักพัฒนา (Developer) ผู้บริหารมืออาชีพควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวของ องค์กร ให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา จะต้องตระหนักว่าการพัฒนาเป็น หัวใจขององค์กร เป็นภารกิจสำคัญที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

5. เป็นนักต่อสู้ (Fighter) ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีความพร้อมที่จะแข่งขันในระดับโลกกับนานาชาติในทุกรูปแบบ ต้องสามารถปรับตัวและแก้ไขสถานการณ์ที่เลวร้ายให้กลายเป็น ดีได้

6. เป็นนักประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถประสานทุกฝ่ายเข้าหากันได้ทั้งภาครัฐและเอกชน

7. มีจรรยาบรรณ จริยธรรม และคุณธรรม (Ethics) ผู้บริหารมืออาชีพมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ และมีจริยธรรม คุณธรรม เป็นกรอบแนวคิดในการปฏิบัติ ยึดมั่นในคุณธรรม ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ ไม่ละทิ้งอุดมการณ์โดยหวังผลประโยชน์อันมิควรได้ สังคมจะได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550:3 – 5) กล่าวว่า ผู้บริหารมืออาชีพมีความแตกต่างกับผู้บริหารในแง่ที่ว่า เป็นผู้ผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่า มีความสามารถในการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ และสามารถพิสูจน์ตนเองได้ว่าเป็นผู้มีความรอบรู้ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และมีประสิทธิภาพสูง ผู้บริหารมืออาชีพ จึงเป็นบุคคลที่สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับจากทุกคนว่าเป็นผู้ บริหารที่มีความสามารถอย่างแท้จริง ทั้งในด้านการบริหารงานและบริหารคน เพราะสามารถจูงใจพนักงานให้สนับสนุนในการทำงานอย่างเต็มใจและจริงใจ ดังนั้นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพที่จำเป็น ได้แก่

1. มีความฉลาดรอบรู้ คือ สามารถรับรู้ เข้าใจ และตีประเด็นสถานการณ์ ต่าง ๆ ได้เร็ว ตลอดจนสามารถมองภาพรวม คือ มหภาค (macro) และภาพย่อย คือ จุลภาค (micro) ได้
2. เป็นบุคคลที่มีเป้าหมาย และให้คุณค่าต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน
3. สนใจความเป็นไปต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลก และอยากเรียนรู้ตลอดเวลา
4. มีวิสัยทัศน์และสามารถนำมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม
6. มีความสามารถในการจดจำเรื่องราว เหตุการณ์ บุคคล
7. มีความโอบอ้อมอารี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
8. ไว้วางใจได้ เพื่อจะได้สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
9. มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น
10. มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
11. ทำตนให้เป็นตัวอย่างแก่ลูกน้อง ในลักษณะของการทำให้ดู เป็นครูให้เห็น เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

นอกจากนั้น คุณลักษณะจำเป็นอื่น ๆ ของผู้บริหารมืออาชีพ ควรประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1. เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) ชอบค้นหาสิ่งใหม่ ๆ จะได้นำมาปรับปรุง การดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
2. เป็นนักต่อสู้ (Determined Fighter) มีความพร้อมจะเผชิญกับความไม่แน่นอน สามารถปรับตัวและแก้ไขสถานการณ์ที่เลวร้ายต่าง ๆ ให้กลายเป็นดีได้ คือสามารถแปรวิกฤติให้เป็นโอกาสได้
3. เป็นนักประสานงาน (Coordinator) สามารถประสานทุกฝ่าย เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
4. มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว
5. มีความทันสมัย (Modern) เป็นผู้ก้าวทันโลก ทันเหตุการณ์ พร้อมทั้งจะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการ
6. มีจรรยาบรรณและจริยธรรม (Ethics) มีการประพฤติและปฏิบัติตนถูกต้องตามทำนองครองธรรม เพื่อสร้างศรัทธาโดยยึดมั่นในคุณความดี ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ
7. ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาเป็นหัวใจขององค์กรที่เป็นภารกิจสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำต่อเนื่องตลอดเวลา

นอกจากนี้ ผู้บริหารมืออาชีพ ควรรู้จักเพิ่มคุณค่าให้ตนเองโดยการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีคุณค่ามากขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Image) ของตนเองให้เป็นผู้นำที่ทำให้คนอื่นเชื่อมั่นได้ใน 3 ประการ ดังนี้

1. เชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดีทั้งภายนอกและภายใน ทั้งในด้านรูปลักษณ์และด้านจิตใจ
2. เชื้อมือ มีฝีมือในการทำงาน มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำเป็นอย่างดี
3. เชื่อใจ เป็นผู้ที่มีจิตใจดี มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีคุณธรรม / จริยธรรม เป็นที่ไว้วางใจได้

Yuki. (2002 : 184 – 191) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. มีพลังสูง อดทนต่อความยากลำบากและความกดดัน (Higher energy level and stress tolerance) ผู้นำต้องทำงานหนักเป็นเวลานานและได้รับความกดดันมาก ดังนั้นจึงต้องฝึกจิตใจให้สงบมีสมาธิ มีความมุ่งมั่นกับการทำงานและการแก้ปัญหา

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) คือเป็นคนยอมรับตนเองและเชื่อในความสามารถของตน การมีความเชื่อมั่นในตนเองจะทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อย่างไรก็ตามคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงด้วย ไม่งั้นนั้นจะกลายเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือกลายเป็นคนทรงง ซึ่งเป็นคนลักษณะที่ไม่เหมาะสม

3. มีความสามารถในการควบคุมตนเอง (internal Locus of control) คนที่สามารถควบคุมตนเองได้ จะเชื่อในพลังของตัวเองเป็นหลักมากกว่าจะเชื่อสิ่งแวดล้อม ผู้นำที่มีความสามารถในการควบคุมตนเอง เชื่อว่าเขาสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และจะมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน จะสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นด้วยวิธีการโน้มน้าวใจมากกว่าการบังคับ นอกจากนี้ยังเป็นคนยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดีต่อการเผชิญปัญหา

4. มีวุฒิภาวะและอารมณ์มั่นคง (emotional stability and maturity) คนที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นคนมีความสามารถในการปรับตัว จะรู้จุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง พร้อมทั้งจะปรับปรุงจุดด้อยของตน ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ห่วงใยผู้อื่น รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนและผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

5. เป็นคนน่าเชื่อถือ (personal integrity) เป็นคนที่ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายมีเกียรติ น่าเชื่อถือ รักษาคำพูดเสมอ มีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังเป็นคนมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน

6. มีความสามารถในการจูงใจ (power motivation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องใช้เวลาความสามารถและพลังจูงใจเพื่อคนอื่นและส่วนรวมมากกว่าที่จะทำเพื่อตนเอง มีความต้องการให้กลุ่มหรือองค์การประสบผลสำเร็จโดยใช้การนำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าการบังคับ

7. การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (achievement orientation) ผู้นำที่ต้องการความสำเร็จระดับกลาง จะมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำที่มีความต้องการความสำเร็จสูงและต่ำ เช่น ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จสูงเกินไป ส่วนมากจะทำเพื่อตอบสนองตนเองมากกว่าส่วนรวมหรือองค์การ

8. ความต้องการทางสังคม (need for affiliation) ผู้นำที่มีความต้องการทางสังคมในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ จะมีประสิทธิภาพในการนำที่ดี ถ้าผู้นำต้องการความสัมพันธ์ทางสังคมสูงก็จะทำให้งานขาดประสิทธิภาพ ในขณะที่ผู้นำที่มีความต้องการทางสังคมต่ำ จะถูกโดดเดี่ยวและทำงานโดยขาดความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างสูง

Mc Shane (อ้างถึงใน Chira Hangladarom : 2003) กล่าวถึง ผู้นำที่ดีว่าจะต้องมีคุณลักษณะที่จำเป็น ดังนี้

1. แรงขับ (Drive)
2. แรงจูงใจด้านภาวะผู้นำ (Leadership motivation)
3. ความซื่อตรง (Integrity)
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence)
5. สติปัญญา (Intelligence)
6. ความรู้ในงาน (Knowledge of business)
7. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)
8. พฤติกรรมที่แสดงภาวะผู้นำ (Leadership behavior)
9. ความสามารถเกี่ยวกับคนและงาน (People and task)
10. มุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Contingency Respective of leadership)
11. ภาวะผู้นำที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ (Leadership varies based on situation)
12. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation leadership)
13. ความสามารถในการนำองค์กรจากช่วงเวลาหนึ่งไปยังอีกช่วงเวลาหนึ่งได้ (Leads organization from a point of time to the other point of time)

3. มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นเป้าหมายของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดเป็นมาตรฐานที่จะให้ผู้บริหารสถานศึกษาถือปฏิบัติตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับหน่วยงาน ส ภาวิชาชีพ และการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะในระดับที่สูงขึ้น โดยกำหนดเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

3.1 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้ในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไว้ 2 มาตรฐาน ประกอบด้วย 8 มาตรฐานย่อย 38 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มี 6 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 11 – 16 มีรายละเอียด ดังนี้

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้

1. มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
2. มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
3. มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ
4. มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร

ตัวบ่งชี้

1. มีการจัดองค์กร โครงสร้างและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง และปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์
2. มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน
3. มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
4. มีการพัฒนานุเคราะห์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
5. ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

ตัวบ่งชี้

1. มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา
2. มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม
3. มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา
4. มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
5. มีการตรวจและถ่วงดุล

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น

สำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
2. มีรายวิชา / กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ
3. มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความถนัดและความ

สามารถของผู้เรียน

4. มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ที่
 เชื่อมต่อการเรียนรู้

5. มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน

6. มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ

7. มีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย
 ดังต่อไปนี้

1. มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง

2. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองของความสามารถทางวิชาการและความคิด
 สร้างสรรค์ของผู้เรียน

3. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองของความสามารถพิเศษ และความถนัดของ
 ผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

4. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

5. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี / นาฏศิลป์ และกีฬา / นันทนาการ

6. มีการจัดกิจกรรมสืบสวนและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย

7. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน
 พัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

ดังต่อไปนี้

1. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม

2. มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

3. มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

4. มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวก
 พอเพียงและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี

5. มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 2 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 17 – 18 มี
 รายละเอียด ดังนี้

มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น
ตัวบ่งชี้

1. มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น
2. สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ

หลักสูตรและระดับสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถานบันทาง
วิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

ตัวบ่งชี้

1. เป็นแหล่งวิทยากรในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน
2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3.2 มาตรฐานการศึกษาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้กำหนด
มาตรฐานด้านผู้บริหาร เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง
(พ.ศ.2549 – 2553) ไว้ 5 มาตรฐาน

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน
2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ
4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ
ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานที่มี
ความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

2. สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบถ่วงดุล
4. สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตาม

กฎกระทรวง

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

2. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

2. สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษามีระบบและกลไก ในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

2. สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

3.3 มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548 : 17 – 26) คุรุสภาได้ออกข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน ในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์

มาตรฐานความรู้

มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ 10 มาตรฐาน ประกอบด้วย หลักและกระบวนการการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผนการศึกษา การบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน และคุณธรรมและจรรยาบรรณสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

- 1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
- 2) มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

3.3.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน 12 มาตรฐาน ดังนี้

- 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
- 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน
- 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
- 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
- 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

3.3.3 มาตรฐานการปฏิบัติตน

ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 5 ด้าน ดังนี้

จรรยาบรรณต่อตนเอง

1) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยา การ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่เสมอ

จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

4) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วย ความบริสุทธิ์ใจ

5) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

6) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ

7) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

8) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

จรรยาบรรณต่อสังคม

9) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.4 มาตรฐานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐโอไฮโอ

คณะกรรมการการศึกษาของรัฐโอไฮโอ (State Board of Education : 2005) ได้กำหนด มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาของโอไฮโอ (Ohio Standards for Principals) ไว้ 5 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันและเป้าหมายที่ชัดเจนใน สถานศึกษา รวมทั้งประกันการก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อน และตระหนักถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำในการกำหนดแนวปฏิบัติ กำกับติดตาม และ ผลสัมฤทธิ์ต่อเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของผู้เรียนและบุคลากร

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำการปฏิบัติ กำกับติดตาม และรับผิดชอบต่อการพัฒนาทางการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อสภาพปัญหาและบรรยากาศในสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 2 การสอน (Instruction)

ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน การสอนที่เน้นมาตรฐานระดับสูง ส่งผลให้ระดับ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนทุกคนเพิ่มขึ้น

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ประกันว่าเนื้อหาวิชาที่สอนสอดคล้องกับมาตรฐานทาง วิชาการ และเนื้อหาสาระสำคัญตามหลักสูตรสถานศึกษาและท้องถิ่น

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ประกันว่าการปฏิบัติการสอนมีประสิทธิผลและสนองต่อ ความต้องการของผู้เรียนทุกคน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในระดับสูง รวมทั้ง ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ ผู้พิการและผู้อยู่ในกลุ่มเสี่ยง

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการวิ จัยที่ เกี่ยวข้อง

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจ ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรในการใช้ข้อมูล อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุนบุคลากรในการวางแผนและการพัฒนาวิชาชีพ ที่เน้นการวิจัยเป็นฐาน

มาตรฐานที่ 3 การดำเนินงาน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
 ผู้บริหารสถานศึกษา จัดสรรทรัพยากรและบริหารจัดการสถานศึกษาให้มี
 สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเกิดผลดีต่อผู้เรียน มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างและรักษาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้มีความ
 ปลอดภัย

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้น
 ถึงความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจของผู้เรียน

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนแก่บุคลากร
 และผู้เรียนในการเรียนรู้

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษา จัดให้มี แนวทางและการปฏิบัติในการส่งเสริมบุคลากร
 และผู้เรียน รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งผลดีต่อการเรียนรู้

3.5 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจ ยึดมั่นและเป็นตัวแบบในด้านจรรยาบรรณ
 วิชาชีพการปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้งการประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพที่บังคับตาม
 กฎหมาย

มาตรฐานที่ 4 ความร่วมมือ (Collaboration)

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ริเริ่มและสนับสนุนการเรียนรู้แบบร่วมมือ ความเป็นผู้นำ
 ร่วมกัน เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเกิดผลสัมฤทธิ์ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมวัฒนธรรมเรียนรู้แบบร่วมมือ

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมแบ่งปันในเรื่องของความเป็นผู้นำกับบุคลากร ผู้เรียน
 ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาและสนับสนุนในเรื่องของความเป็นผู้นำ

3.5 มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาจากการวิจัยของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) โดย นางลักษณ วัชรชัย ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์
 เอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่
 การศึกษาในระดับโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามี 4 มาตรฐาน 26 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. มาตรฐานคุณภาพผู้บริหาร ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

(1) มีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์

(2) มีคุณวุฒิด้านการบริหาร มีความสามารถในการบริหารแบบกลยุทธ์

(3) มีความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน

- (4) มีความสามารถในการวิจัย
- (5) มีทักษะในการสื่อสาร การนิเทศแบบกัลยาณมิตร
- (6) มีสุขภาพร่างกายและจิตใจ
- (7) มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานระดับสูง

2. มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- (1) จัดองค์กร / โครงสร้าง และบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร
- (2) ส่งเสริมความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน
- (3) สนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- (4) พัฒนาสื่อ แหล่งเรียนรู้ และหลักสูตรที่เหมาะสมกับท้องถิ่น
- (5) ส่งเสริมการประเมินการเรียนรู้แนวใหม่
- (6) มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ
- (7) มีการระดมทรัพยากร และการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- (8) มีระบบการบริหารจัดการสารสนเทศและการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
- (9) มีการบริหารบุคลากรและใช้บุคลากรเหมาะสม
- (10) กำกับดูแล ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- (11) จัดการนิเทศแบบกัลยาณมิตร
- (12) ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร

3. มาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- (1) การอยู่ในตำแหน่ง การโอนย้าย การรับรางวัล
- (2) ความผูกพันและความก้าวหน้าในอาชีพ
- (3) ผลการพัฒนาความรู้ ความสามารถจากการปฏิบัติงาน

4. มาตรฐานประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- (1) สัดส่วนผลงานเทียบกับเงินเดือน
- (2) สถิติการมาทำงาน ลาพัก เรียนต่อ โอนย้าย
- (3) ผลของโครงการที่เป็นนวัตกรรมเทียบกับค่าใช้จ่ายต่อหัว
- (4) ร้อยละของครู ผู้ปกครองที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ

ผู้บริหารโรงเรียน

3.6 มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ Connecticut

Connecticut State Department of Education (1997 อ้างถึงใน นาดยา ปีลันธนา นนท์, มกุรธ จงชัยกิจ และศิริรัตน์ สีละคุปต์, 2542) กล่าวถึง การกำหนดมาตรฐานผู้บริหาร สถานศึกษาของรัฐ Connecticut ประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนี้

1. ต้องเป็นนักการศึกษา เป็นผู้ที่สามารถให้ความร่วมมือกับคณะครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง และคนในท้องถิ่นในการจัดการศึกษาให้แก่แก่นักเรียนได้
2. ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีการเรียนรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของ งานวิจัย เข้าใจทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ สามารถสื่อสาร อธิบายให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครองเข้าใจและนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง
3. ต้องมีความรู้ในเรื่องกระบวนการสอนที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎี และ ประสบการณ์การสอนของตน สามารถนำความรู้เหล่านั้นมาแนะนำแก่ครูเพื่อปรับปรุงการสอนให้มี ประสิทธิภาพได้
4. มีมุมมองที่หลากหลาย มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทของการศึกษาที่มีต่อ สังคม สามารถทำงานร่วมกับ คณะครู พ่อแม่ และคนในชุมชน ในการพัฒนาโปรแกรมและยุทธวิธี การสอนด้วยมุมมองที่หลากหลายได้
5. สามารถกระตุ้นให้สมาชิกกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนที่สะท้อนให้เห็นความ เป็นนักการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้
6. สร้างสรรค์วัฒนธรรมในการทำงานของโรงเรียนที่ทำให้เกิดการร่วมมือกัน ระหว่างคณะครู พ่อแม่ นักเรียน และชุมชนในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน
7. ทำงานร่วมกับชุมชนในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้กับนักเรียนทุกคน และ ส่งเสริมให้มีการใช้วิธีการประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนที่หลากหลาย
8. การปรับปรุงโรงเรียน ทำงานร่วมกับคณะครูในการปรับปรุงคุณภาพของ โปรแกรมการเรียนของโรงเรียน โดยทบทวนการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อประสิทธิภาพการ เรียนรู้ของนักเรียน
9. การพัฒนาความเป็นวิชาชีพ โดยการทำงานร่วมกับคณะครูในการวางแผนเพื่อ ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็สนับสนุนและช่วยเหลือให้ คณะครูได้พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน
10. บูรณาการการประเมินครู การพัฒนาวิชาชีพ และการปรับปรุงโรงเรียน ทำงาน ร่วมกับคณะครูในการดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียน การคัดเลือกและประเมินครู

การประเมินการพัฒนาวิชาชีพ และการปรับปรุงโรงเรียนเพื่อผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนทั้ง
ของครูและนักเรียน

11. ทำงานร่วมกับคณะครูในการทบทวนระบบขององค์กร และทรัพยากรต่าง ๆ ของ
โรงเรียน และนำนโยบายมาปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพโปรแกรมการศึกษาคุณภาพของคณะ
ครู และการเรียนรู้ของนักเรียน

12. ร่วมมือกับคณะครูในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือกับพ่อแม่ผู้ปกครอง
และคนในชุมชน

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามลักษณะวิชาชีพชั้นสูงของ
วิจิตร ศรีสะอ้าน มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา และแนวคิดของนักการศึกษาทั้ง
ไทยและต่างประเทศ ได้คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ 12 ด้าน ตามตาราง 1



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 1 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามลักษณะวิชาชีพ
ชั้นสูง มาตรฐานวิชาชีพ และแนวคิดของนักการศึกษา

ที่-	คุณลักษณะ	ลักษณะวิชาชีพชั้นสูง	มาตรฐานวิชาชีพ	ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ	สมชาย เทพแสง	สุรศักดิ์ ปาเฮ	จำลอง นักพื่อน	ถวิล จริญญาเวศ	ศุภชัย เดชตานนท์	ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร	ธีระ รุณเจริญ	กิตติยา ปรีดีดิถก	हन นพินธุ์พันธ์	ไพฑูริย์ สุขสมบัติสกุล	เรวัตร์ ชาตรีวิเศษบุรี	ทองทิพพา วิริยะพันธุ์	YUKI	MC SHANE
1	ความรู้ทางวิชาการ และวิชาชีพ	√	√	-	√	√	√	-	√	√	√	-	√	√	√	√	-	√
2	คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณ ของวิชาชีพ	√	√	√	√	√	√	√	-	√	√	-	√	-	√	√	√	√
3	ความโปร่งใส ยุติธรรม	-	-	-	√	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-
4	ความรับผิดชอบ	-	-	-	-	-	√	√	-	√	√	√	√	-	-	√	√	-
5	ภาวะผู้นำ	-	-	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	√	√	√
6	มนุษยสัมพันธ์	-	-	√	√	-	√	-	-	-	-	-	-	√	√	√	√	-
7	สติปัญญาดี	-	-	-	√	-	-	-	√	√	-	-	-	√	-	√	-	√
8	ศักยภาพในการ ทำงาน	-	-	√	√	-	√	√	-	√	-	√	-	√	√	√	√	-
9	บุคลิกภาพดี	-	-	√	√	-	√	-	-	√	√	-	√	√	-	√	-	-
10	ความคิดทันสมัย	-	-	-	√	√	-	√	√	√	-	-	-	-	√	√	-	-
11	มีวิสัยทัศน์	-	-	√	√	√	-	√	√	-	√	√	-	√	√	√	-	-
12	จิตวิญญาณของ นักบริหาร	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ประกอบด้วย 12 ด้าน ดังนี้

- 1) ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ
- 2) คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- 3) ความโปร่งใสยุติธรรม
- 4) ความรับผิดชอบ
- 5) ภาวะผู้นำ
- 6) มนุษยสัมพันธ์
- 7) สติปัญญาดี
- 8) ศักยภาพในการทำงานสูง
- 9) บุคลิกภาพดี
- 10) ความคิดทันสมัย
- 11) จิตวิญญาณของนักบริหาร
- 12) วิสัยทัศน์

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Harvard ชื่อ David Mc Clelland ได้วิจัยพบว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบจากสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ และความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

1. ความหมายของสมรรถนะ

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ไว้ดังนี้

Boyatzis (1982) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้สามารถผลิต ผลงานที่มีประสิทธิภาพหรือผลงานที่ดีเยี่ยมได้

พลสันท์ ไพร์ศรีทอง (2548 : 213) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุผล สำเร็จ หรือ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

สีมา สีมานันท์ (2548 : 3 – 4) กล่าวถึงสมรรถนะว่าสำนักงาน ก.พ. ได้มีการศึกษาวิจัย และ ให้ความสำคัญกับสมรรถนะมาอย่างต่อเนื่อง โดยคำว่าสมรรถนะจะมีปรากฏในโครงการวิจัย หรือ โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐอยู่เสมอ ดังนี้

1. สมรรถนะ คือ คุณลักษณะใด ๆ ไม่ว่าจะ เป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด เชาว์ปัญญา บุคลิกภาพ ความสนใจ ค่านิยม ที่เชื่อว่าจะมีส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จ

2. สมรรถนะ คือ กลุ่มของพฤติกรรมการบริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ขององค์กร

3. สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น กว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร โดยบุคคลเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อน ร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2549 : 22 – 23) กล่าวถึงสมรรถนะว่าหมายถึง ความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออกเป็นการตอบ คำถาม “ ทำอย่างไรที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่า การตอบ คำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถ หรือ Competency แบ่งเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA มีความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม / สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึงสิ่งที่ต้องการพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

2.1 ทักษะด้านการบริหาร / จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึงทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึงความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น จะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

กล่าวโดยสรุป ส มรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้บรรลุเป้าหมาย หรือ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

2. องค์ประกอบของสมรรถนะ

Mc Clelland ได้อธิบายเรื่องสมรรถนะโดยใช้โมเดลภูเขา น้ำแข็ง 2 ส่วน คือ

2.1 ส่วนที่เห็น ใต้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยาก ด้วยการศึกษา ค้นคว้า อบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ

2.2 ส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือส่วนใหญ่ที่สุดที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานเป็นอย่างมาก ในส่วนนี้ พลัสตันท์ โพธิ์ศรีทอง (2548 : 213 – 214) ได้กล่าวไว้ว่าประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 บทบาทที่แสดงออกในสังคม (Social Role) หมายถึงการแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากปัจจัยทางสังคมที่เป็นตัวกำหนด

2.2.2 ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self – image) หมายถึง ความรู้สึก ทศนคติที่บุคคลมีต่อตนเอง รวมทั้งค่านิยมที่บุคคลยึดถือ

2.2.3 ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะของ บุคคล หรือการกระทำในรูปแบบหรือลักษณะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องจนเป็นแบบแผนเฉพาะของบุคคลนั้น

2.2.4 แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงขับให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อจุดมุ่งหมายต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ แรงจูงใจเพื่อมุ่งสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น และ แรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ

Bryant and Paustic (2001 : 1) กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถที่ถูกพัฒนา สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านมนุษย (Human Skills) ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

2. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate attitude and value) หมายถึง คุณลักษณะด้านพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมามีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคล ซึ่งอาจทำให้มีความอดทนหรือท้อถอยในการปฏิบัติงาน

3. ประเภทของสมรรถนะ

Bryant and Paustic (2001) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะ เพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด เป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนสิ่งที้องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานทุกคนในองค์กรและเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านขององค์กร มีอิทธิพลและแรงผลักดัน ทำให้บุคคลเกิดการปฏิบัติงาน

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หรือสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านเฉพาะ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541 : 2 – 6) กล่าวว่า การบริหารสิ่งใด ก็ตามจำเป็นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งนั้น และพัฒนาสมรรถภาพและทักษะในการบริหารสิ่งนั้น ๆ ด้วยทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไรรูปอย่างหนึ่ง ดังนั้น ทักษะในการบริหาร จึงเป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการบริหาร โดยทักษะจำเป็น สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 ประการ คือ

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เกี่ยวข้องกับการมีความรู้เชี่ยวชาญและมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรมทักษะทางเทคนิค จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้วิธีการเทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะทาง

เทคนิคเกิดจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรมทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการทำงานกับสิ่งของ

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) ทักษะทางมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารโรงเรียนมุ่งที่การพัฒนานักเรียน และการบริหารโรงเรียน (School Administration) มีความแตกต่างจากการบริหารการศึกษา (Educational administration) เพราะการบริหารการศึกษามักจะเน้นการบริหารและจัดการ แต่การบริหารโรงเรียนจะเน้นที่การเรียนการสอน หลักสูตร โปรแกรมการศึกษา การพัฒนาการสอน และการประเมินผล การสอน ทักษะทางมนุษย์ จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับคน ในการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจ

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เน้นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม ทั้งในส่วนขององค์ประกอบขององค์การว่าประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ อะไรบ้าง การปฏิบัติตามภารกิจของแต่ละส่วน มองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ

4. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในการสอนและการเรียน จะต้องมีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

5. ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive Skills) เป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องมีความรู้ความคิด มีปัญญา และมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับต่ำจำเป็นจะต้องทำงานกับสิ่งของเครื่องจักรจำเป็นต้องสอนงานให้แก่พนักงานในการทำงาน ซึ่งจะต้องรู้เทคนิควิธีในการทำงาน ส่วนผู้บริหารระดับสูง ไม่จำเป็นจะต้องทราบว่าจะทำอะไรหรือภารกิจแต่ละอย่างนั้นจะต้องทำอย่างไร แต่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ทักษะทางเทคนิคและทักษะทางความคิด รวบรวม เปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการบริหาร ทักษะที่เป็นความต้องการร่วมกันของการบริหารแต่ละระดับ คือ ทักษะทางมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารงานทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ส่วนทักษะทางความรู้ความคิด แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีปัญญาที่จะบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความสามารถในการเสาะแสวงหาความรู้และการ

ใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ทักษะทาง
ความรู้ความคิดเป็นพื้นฐานของทักษะอื่น ๆ คือ ถ้ามีทักษะทางความรู้ความคิดแล้ว น่าจะพัฒนา
ทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาได้

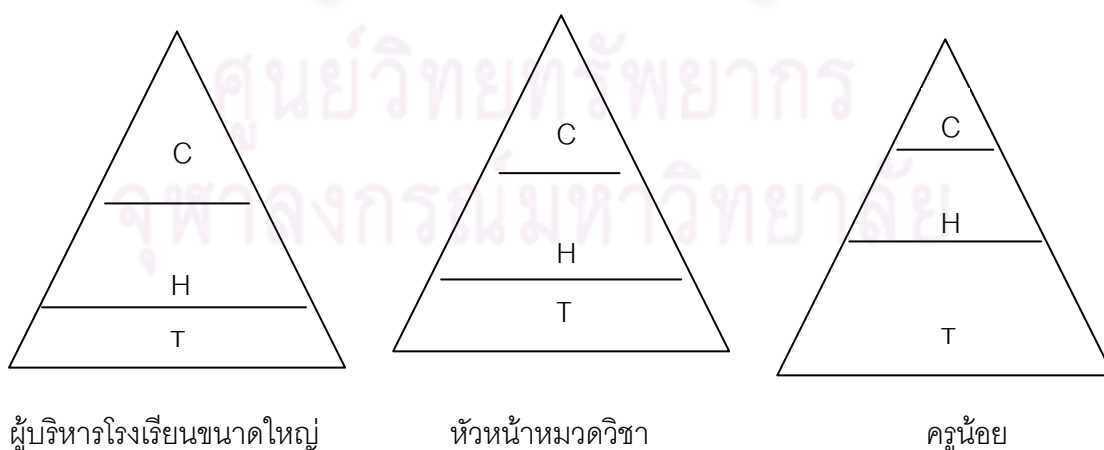
ทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาไม่เข้าใจการศึกษาแล้วย่อมจะบริหารให้มีประสิทธิภาพได้โดยยาก
สถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะ และมีความแตกต่าง จากองค์การประเภท
อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องเป็นผู้นำทางการสอน (Instructional Leader)

Katz (อ้างถึงใน หวน พันธุ์พันธ์ 2548 : 19 – 22) กล่าวถึงทฤษฎี 3 ทักษะ (Three skills)
ซึ่งเป็นทฤษฎีที่จะนำไปวิเคราะห์นักบริหารมืออาชีพได้ คือ นักบริหารมืออาชีพควรมีทักษะ 3 ทักษะ
ประกอบด้วย

1. ทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) คือทักษะที่สามารถเข้าใจหน่วยงานของ
ตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตน ที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่
เกี่ยวข้อง เช่น เข้าใจว่าหน่วยงานของตนมีบทบาทหน้าที่อย่างไร แบ่งงานเป็นห หน่วยงานย่อย ๆ
อะไรบ้างและสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอย่างไรบ้าง

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือทักษะในความสามารถที่จะทำงาน
ร่วมกับคนอื่นได้เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานสัมพันธ์กับคนอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ช่วยหัวหน้า
ภาควิชา ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ เป็นต้น

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) คือทักษะในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม
เฉพาะอย่าง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การพิมพ์ การร่างหนังสือติดต่อกัน การทำสื่อการสอน เป็นต้น



ภาพที่ 3 แผนภูมิแสดง Conceptual Skill, Human Skill, Technical Skill

ที่มา: หวนพันธุ์พันธ์. การบริหารการศึกษานักบริหารมืออาชีพพนทบุรี พันธุ์พันธ์การพิมพ์2548

จากแผนภูมิข้างบนนี้ C คือ Conceptual Skill, H คือ Human Skill, T คือ Technical Skill ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่หรือนักบริหารมืออาชีพควรมี Conceptual Skill และ Human Skill ให้มากกว่า Technical Skill ซึ่งจะแตกต่างไปจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กหรือหัวหน้าหมวดวิชา ส่วนครูน้อยควรมี Technical Skill มากกว่า Conceptual Skill และ Human Skill

นักบริหารมืออาชีพ ควรมี ทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ให้มากกว่า ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) คือมีความเข้าใจว่าหน่วยงานของตนมีบทบาทหน้าที่อย่างไร แบ่งงานเป็นหน่วยงานย่อย ๆ อะไรบ้าง และมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอย่างไรบ้าง รวมทั้งมีความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ส่วนทักษะในการทำงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การพิมพ์ การร่างหนังสือ ติดต่อกัน การทำสื่อการสอน การสอน ก็ควรมีเช่นกัน

ดร.พจน์ สะเพียรชัย (อ้างถึงใน หวน พินธุพันธ์ 2548 : 32 – 33) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีวิสัยทัศน์หรือค่านิยม 5 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery) คือ “การเป็นนายตนเอง” หมายถึง มีความกระตือรือร้น เพื่อจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศในการใฝ่รู้ อยากจะเปลี่ยนแปลงเสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ

2. รูปแบบวิธีคิด (Mental Models) คือ ต้องมีรูปแบบวิธีคิด เช่น คิดตามบันไดของการคิด เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจและการกระทำใด ๆ ในการบริหารจัดการ โดยเริ่มจาก บันทึกรายชื่อข้อมูลจากประสบการณ์ จัดระบบข้อมูล ตีความข้อมูล ตั้งข้อสันนิษฐาน เกิดความเชื่อ ปฏิบัติตามความเชื่อ เป็นต้น

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์หมายถึง การมองภาพไปข้างหน้าว่า สิ่งที่เราพึงปรารถนาคืออะไร อยากจะเห็นโรงเรียนเป็นอย่างไร ดังนั้นการสร้างวิสัยทัศน์จะต้องมีส่วนร่วมของทุกคนในโรงเรียนหรือทุกคน “ร่วมคิด ร่วมทำ (Co-creating)”

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การประชุม การพูดจาเสวนา การคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นต้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็น “วิธีการวิจัย” หรือ “วิธีการเรียนรู้” หรือ “วิธีแก้ปัญหา”

นอกจากนี้ได้ให้ความคิดเพิ่มเติมว่าผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) คือออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์กร ออกแบบวัฒนธรรมขององค์กร ฯลฯ

2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) คืออำนวยความสะดวกให้ความสะดวก ให้บริการช่วยเหลือลงไปคลุกช่วยเหลือทุกอย่าง

3. เป็นครู (Teacher) คือ เป็นครูของลูกน้อง สอนความรู้ให้ลูกน้อง

4. เป็นผู้สอน (Instructor) คือ สอนการทำงานแก่ลูกน้อง

5. เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือเป็นโค้ช เช่น ผู้ฝึกหรือโค้ชคอยป ะกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้ แนะนำเทคนิคให้ ผู้บริหารจึงควรมีบทบาทหน้าที่นี้แก่ลูกน้องด้วย

6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คือให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีวินัย 5 ประการ หรือ คือ 5 ประการ และควรมีภาวะผู้นำ หรือบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะด้วย ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพจึงสะท้อนค่านิยมของบุคคลที่กำหนดบุคลิกลักษณะ และทักษะที่สำคัญของบุคคล

4. ความสำคัญของสมรรถนะ

การบริหารองค์กรยุคใหม่ ได้มีการนำหลักการสมรรถนะมาประยุกต์ใช้หลายรูปแบบ ตั้งแต่การคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา การเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติ เพื่อให้มีความสามารถสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสมรรถนะขององค์กร ดังนี้

The Education Review office (1995) ของประเทศนิวซีแลนด์ ได้กำหนดให้มีการนำสมรรถนะมาใช้ในกรณีต่าง ๆ ดังนี้

1. การคัดเลือกบุคคลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
2. การแต่งตั้งบุคคลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
3. การพัฒนาและฝึกอบรมทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
4. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความทะเยอทะยาน
5. การฝึกอบรมคณะกรรมการ
6. เมื่อต้องการมุ่งประเด็นเกี่ยวกับการขาดสมรรถนะ
7. เพื่อระบุลักษณะและการอบรมของผู้บริหารสถานศึกษาแก่ผู้อยู่นอกวงการ

นอกจากนี้ The Education Review office ยังได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจัดเป็นชุดสมรรถนะ 5 ประเภทหลัก จำนวน 19 ข้อ ดังนี้

1. สถิติปัญญา ได้แก่ 1) การตระหนักถึงสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย บริบท /ส่วนประกอบและด้านวัฒนธรรม 2) การคิดเชิงพุทธศาสตร์ 3) มุ่งเน้นการบริหารกิจการ 4) การรวบรวม การค้น และการจัดการข้อมูล 5) การใช้เหตุผล 6) การวินิจฉัยและการตัดสินใจ 7) การวางแผนและการจัดให้เป็นระบบ

2. ทักษะคิด ความคิด หรือการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ /ผลลัพธ์ ได้แก่ 1) สามารถปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีสัมฤทธิ์ผล

3. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้แก่ 1) การสื่อสารด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร 2) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ 3) ภาวะผู้นำ 4) ทักษะคิด/การปรับตัวกับลูกค้า 5) การเป็นตัวแทนและผู้สนับสนุน 6) การบริหารความขัดแย้ง

4. ความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) ความยืดหยุ่น

5. ความเป็นมืออาชีพ/ความรู้ความชำนาญ ได้แก่ 1) ความรู้ในวิชาชีพ 2) วิสัยทัศน์ และความสามารถในการคิดเกี่ยวกับวิชาชีพ 3) การจัดการ ประกอบด้วย การจัดการทางการเงิน การจัดการทรัพยากร การจัดการบุคลากร การจัดการผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การส่งเสริม และการจัดการเปลี่ยนแปลง การจัดการประชาสัมพันธ์

Connecticut Principals' Center (2004:2 – 8) ได้รายงานสถานภาพผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดวัฒนธรรมใหม่ ในโรงเรียนที่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาก่อให้เกิดการพัฒนาในอนาคต องค์ประกอบสำคัญที่จะส่งเสริม สนับสนุนความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนมีดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายทางจริยธรรม

ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดเป็นเป้าหมายทางจริยธรรมของโรงเรียน โดยทำให้นักเรียนเรียนรู้ที่จะมุ่งเน้นการตัดสินใจ และเป็นต้นแบบของความกล้าหาญที่จะดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และปรับปรุงวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

2. พัฒนาความสัมพันธ์

ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาความสัมพันธ์ในรูปแบบค่อยเป็นค่อยไป นำไปสู่ความเชื่อถือน่าไว้วางใจ ยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ การพึ่งพาอาศัยกัน และอุทิศต่อพันธะสัญญาที่กำหนดไว้

3. กำหนดโอกาสแห่งความสำเร็จ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จะตั้งเป้าหมายและมาตรฐานไว้สูงเพื่อการพัฒนาทั้งด้านวิชาการและสังคมของนักเรียน และเพื่อการดำเนินการของผู้ใหญ่

4. สร้างสมรรถนะ / ความสามารถ

การสร้างสมรรถนะ / ความสามารถ เป็นหัวใจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบัน เป็นความรับผิดชอบ / ภาระหน้าที่ที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเริ่มตั้งแต่ การคัดเลือก การแต่งตั้ง และการพัฒนาครูที่มีคุณภาพ การกำกับ

ดูแลบุคลากรและการให้คำแนะนำ การให้ความเป็นผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ การสร้างวัฒนธรรม และการวางแผนพัฒนาโรงเรียน

5. เป็นแบบอย่างในการศึกษาเรียนรู้

ผู้บริหารโรงเรียน ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการสอนและการศึกษาเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียน ถือเป็นผู้มีบทบาทในการเป็นนักวิจัยชั้นนำ เป็นผู้ให้คำแนะนำ และเป็นแบบอย่างในการค้นคว้าหาข้อมูล เพื่อตั้งคำถามไปสู่การปฏิบัติ และการปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการตรวจสอบจากผลงานของนักเรียน และข้อมูลการดำเนินการอื่น ๆ

6. การนำอย่างมีรูปแบบให้เห็นภาพที่จะเกิดขึ้นใหม่

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำในเชิงสัญลักษณ์ เป็นแบบอย่างของผู้นำที่มีคุณค่า เป็นที่ปรารถนาขององค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นแรงบันดาลใจต่อครูที่จะให้มีคุณลักษณะเช่นเดียวกันนี้

7. บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จะทำหน้าที่ในการบริหารจัดการอย่างมียุทธศาสตร์ และมีประสิทธิภาพ มีการปรับตัวให้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ เพื่อให้เป้าหมายแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นไปได้อย่างดียิ่งขึ้น โดยจัดทีมบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

8. รับผิดชอบต่อกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชน

ในฐานะผู้นำโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเข้าใจและแสดงออกซึ่งความเคารพต่อวัฒนธรรม และความต้องการของชุมชนและกลุ่มต่าง ๆ สอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือ กับผู้ปกครองและกลุ่มชุมชนภาคธุรกิจและหน่วยงานต่าง ๆ

9. กำหนดแผนยุทธศาสตร์

ผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการรับประกัน / รับรองให้มีความมั่นใจว่าโรงเรียนได้มีการพัฒนาและส่งเสริมแผนการพัฒนาโรงเรียน มีการทำงานร่วมกับครู บุคลากร ผู้นำในเขตพื้นที่และสมาชิกชุมชน ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ดำเนินการดำเนินการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมาย และจัดลำดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามีการกำหนดความต้องการ และดูแลให้การพัฒนาวิชาชีพ บุคลากร และทรัพยากร ให้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายของเขตพื้นที่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) โดยคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษา

เชี่ยวชาญพิเศษ ได้กำหนดให้มีการประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวินัยคุณธรรมจรรยาบรรณและจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) 3) ด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วยงานวิชาการ งานบริหารแผนและงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงานทั่วไป และผลที่เกิดกับผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และสถานศึกษา รวมทั้งผลงานทางวิชาการไม่น้อยกว่า 2 รายการ ซึ่งต้องเป็นงานวิจัยและพัฒนาอย่างน้อย 1 รายการ โดยกำหนดให้คุณภาพการปฏิบัติงานประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 4 สมรรถนะ 12 ตัวบ่งชี้และสมรรถนะประจำสายงาน 4 สมรรถนะ 14 ตัวบ่งชี้ มีรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ : ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้

1. คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม /ทางเลือกใหม่มาใช้เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพของงาน

3. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี : ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

ตัวบ่งชี้

1. การปรับปรุงระบบบริการ
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง : การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

ตัวบ่งชี้

1. การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ

2. การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ
3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม : การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
2. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
3. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย
4. การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะที่ 5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ : ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการ หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงค์กรหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ
2. ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ
3. ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 6 การสื่อสารและจูงใจ : ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้

1. ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ
2. ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี
3. ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร : ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้

1. การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร
3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร
4. การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 8 การมีวิสัยทัศน์ : ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด /วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน

ตัวบ่งชี้

1. การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร
2. ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด
3. ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์
4. การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของผู้นำทางวิชาการ ได้มีนักการศึกษาให้ไว้ ดังนี้

Debevoise (1984, อ้างถึงใน Gary and Margaret, 1989 : 21) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนกระทำ หรือ มอบให้ผู้อื่นกระทำ แทน เพื่อเป็นการส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

Greenfield (1987, อ้างถึงใน Gary and Margaret, 1989 : 21) ให้ความหมายของผู้นำทางวิชาการว่าเป็นการกระทำที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้สภาพแวดล้อมการทำงานของผู้สอนมีประสิทธิภาพและน่าพอใจ และให้นักเรียนพอใจกับ การเรียนการสอน และมีผลการเรียนที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีผู้นำที่ดี

Gary and Margaret, (1989 : 18) กล่าวถึงความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหาร (instructional leadership) ถือเป็นปัจจัยหลักของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีคุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำด้านวิชาการ ซึ่งตรงกับที่นักวิจัยอื่น ๆ หลายท่านได้ค้นพบ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเรื่องอนาคตของโรงเรียน เป้าหมายเกี่ยวกับผลสำเร็จของนักเรียน และผลการปฏิบัติงานของครู
2. การมอบอำนาจให้ครูในเรื่องหลักสูตร การเรียนการสอน การวางแผนและนำหลักสูตรมาปฏิบัติ
3. สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยสนับสนุนการใช้เวลาในการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. สังเกตการณ์การสอนของคุณในห้องเรียนและให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์เป็นการแก้ปัญหา และให้แนวคิดในการปรับปรุงการเรียนการสอน

5. ตรวจสอบความสำเร็จของผู้เรียน รวมทั้งคุณเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนการสอน

Gary and Margaret ได้สรุปคำแนะนำในการพัฒนาโรงเรียนที่ได้จากการวิจัยเรื่องโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถทำให้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบถึงความจำเป็นในการปรับปรุงโรงเรียน และการคาดหวังสูงกว่าที่เป็นอยู่ เช่น อธิบายให้เข้าใจว่า การพัฒนาการศึกษาจะดีขึ้นตามกาลเวลา โดยการมอบอำนาจให้แก่ครูและร่วมมือกันปรับปรุงการทำงาน โดยการชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์การพัฒนาการศึกษานั้นจะได้รับความสนใจเป็นอันดับแรก นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังสามารถให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ให้ครูและบุคลากร นักเรียน และฝ่ายบริหาร มีมติเอกฉันท์เรื่อง กฎ ระเบียบ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยการทำให้กฎต่าง ๆ เป็นไปตามแนวทางการศึกษาและส่งเสริมการศึกษา

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถทำการพัฒนาการศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น การวางแผน ดูแล และเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาบุคลากรภายใน สนับสนุนและช่วยเหลือครูเกี่ยวกับวิธีการสอนแบบใหม่ ตั้งเป้าหมายหลักสูตรโดย การสร้างมาตรฐาน และ แนวทางการปฏิบัติ ควบคุมดูแล การนำแผนมาปฏิบัติและติดตามผล และให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดงานต่าง ๆ และรับเงินบริจาคจากผู้ปกครอง เพื่อนำมาขยายโปรแกรมการเรียนการสอน

3. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างระบบการให้รางวัลนักเรียนและครูที่ทำตามแนวทางนโยบายการศึกษาของโรงเรียน และกระตุ้นการเรียนการสอนในชั้นเรียน เช่น การสร้างแรงจูงใจ โดยใช้คำขวัญประจำโรงเรียน เข็มกลัด เสื้อยืด หรือ เพลงที่เน้นเป้าหมายของโรงเรียน โดยเฉพาะคำขวัญของโรงเรียน จะทำให้ผู้สอนและผู้เรียนมีค่านิยมที่ถูกต้อง นอกจากนี้การทำโปสเตอร์ที่ประกาศให้ทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ ความคาดหวัง ภารกิจ แนวทาง และเป้าหมายของโรงเรียน และทำให้ความสำเร็จและรางวัล เห็นกันถ้วนหน้าผ่านการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในโรงเรียน การกล่าวชมและให้ความมั่นใจ ชักจูง และความเป็นอยู่ของครูและบุคลากร จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน และครูบุคลากรเป็นไปด้วยดี

4. พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การเฝ้าดูและติดตามความคืบหน้าของนักเรียน โดยเฉพาะควรดูจากผลสอบ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรึกษากับครูและทำการตกลงเรื่องมาตรฐานเพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์วัดในอนาคต

5. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้ทรัพยากร หรือ บุคลากรที่จำเป็นต่อการปรับปรุงพัฒนาการศึกษาตามลำดับความสำคัญ

6. ผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบซึ่งสามารถทำได้โดย

6.1 ไม่ให้การเรียนการสอนถูกขัดจังหวะ โดยการลดจำนวนประกาศในเวลาเรียน การเข้าพบของผู้ปกครอง ครู พนักงาน และทำการออกแบบกิจวัตรประจำวันของโรงเรียนปลอดภัยจากการรบกวน

6.2 วางนโยบายที่ชัดเจนและมั่นคงและสอดคล้องกับกฎและข้อบังคับ ซึ่งจะสนับสนุนความเป็นระเบียบและอำนาจของครู

6.3 ช่วยให้ผู้ครูเรียนรู้และใช้หลักการบริหารห้องเรียนที่ดี

6.4 ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างโรงเรียน ห้องเรียน ที่มีระเบียบวินัย โดยการแต่งตั้งตำแหน่งต่าง ๆ ให้นักเรียน เช่น หัวหน้า หรือ ให้นักเรียนมีส่วนร่วมผ่านการประชุมทัศนศึกษา ชมรมวิชาการ การแข่งขันด้านภาษา คอมพิวเตอร์ กีฬา เป็นต้น

6.5 รักษาห้องเรียนและอาคารให้สวยงามเพราะจะทำให้นักเรียนเห็นว่าบุคลากรใส่ใจสภาพแวดล้อมของนักเรียน

6.6 แสดงให้เห็นว่าใส่ใจความเป็นอยู่ของนักเรียนโดยการถามไถ่ถึงสุขภาพร่างกาย ครอบครัว ห้องเรียน กิจกรรม หรือ พูดคุยเรื่องสนุก ๆ เป็นต้น

6.7 เมื่อมีความจำเป็น ต้องทำโทษ หรือ ไล่ออก นักเรียนที่มีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เพื่อรักษาความเป็นสภาวะแวดล้อมทางการศึกษา

7. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถตรวจสอบปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสำเร็จของโรงเรียน เช่น ดูว่าเว ลาส่วนใหญ่ นั้นใช้ไปกับการศึกษาหรือไม่ มีการเตรียมการสอนมาล่วงหน้าหรือไม่ การเรียนการสอนเป็นไปตามตารางเวลาและไม่มีสิ่งรบกวนหรือไม่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำการวางแผนครูและใช้กลุ่มทำงาน (work groups) เพื่อให้การสอนดีขึ้น ความพึงพอใจในการสอนเพิ่มขึ้นและทำให้ ครูรู้สึกว่าคุณภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตรวจตราว่าครูให้รางวัลและชมเชยนักเรียนเมื่อนักเรียนทำดี และให้การบ้านที่เสริมสร้างการเรียนรู้ของนักเรียนแทนที่จะเป็นงานที่ซ้ำซากและคอยดูแล้วว่ามีบุคลากรที่สามารถช่วยเหลือนักเรียนได้ หากนักเรียนมีปัญหา

8. ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องคอยสังเกตการณ์สอนของครู ระหว่างดำเนินการสอน และปรึกษาวิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงการสอน การกระทำดังกล่าวแสดงให้เห็นความตั้งใจของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการศึกษาและความสำเร็จทางการศึกษา

Delaware Department of Education Assessments and Accountability (1998, อ้างถึงใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา , 2545 : 27 – 29) กำหนดให้ผู้นำทางการศึกษาเป็นมาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดว่า ผู้นำทางการศึกษาเป็นผู้มีความรู้ทักษะที่จะอำนวยความสะดวกในการออกแบบ และพัฒนาหลักสูตรให้เป็นมาตรฐาน พัฒนาสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่ดี กระตุ้นให้ครูริเริ่มโปรแกรมการสอนที่มีความหลากหลาย ประเมินผลลัพธ์ทางการศึกษา และวางแผนกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูโดยต้องมีความรู้ (Knowledge) และการปฏิบัติ (Performance) ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) ผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ดังนี้

- 1.1 ความเจริญเติบโตของนักเรียนและพัฒนาการ
- 1.2 ประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้
- 1.3 การออกแบบหลักสูตร การดำเนินการ การประเมินและการทำให้แจ่มชัด
- 1.4 หลักการสอนและยุทธวิธี
- 1.5 เทคโนโลยีการสอน
- 1.6 ความต้องการหลากหลายของนักเรียนอย่างชัดเจน
- 1.7 การนิเทศและกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 1.8 ทฤษฎีการวัดและการประเมิน
- 1.9 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และกลยุทธ์การพัฒนาวิชาชีพ
- 1.10 มาตรฐานของเนื้อหาวิชา

2. การปฏิบัติ (Performance) ผู้นำทางการศึกษาเตรียมการเพื่อปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1 รูปแบบความมุ่งมั่นในการสอนและการเรียนรู้
- 2.2 ความร่วมใจร่วมใจของครู ในการวางแผนและดำเนินการหลักสูตรบนพื้นฐานความต้องการของนักเรียน วิจัย การใช้ข้อมูลในการปฏิบัติ นโยบายของรัฐบาลและข้อเสนอแนะของกลุ่ม
- 2.3 พัฒนาองค์การใฝ่เรียนรู้ด้วยความร่วมใจที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการสอน การปฏิบัติและสนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
- 2.4 การกำหนดรูปแบบของครู และวางแผนจัดกลุ่มนักเรียน ตารางเวลา โครงสร้างองค์การเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์การสอนให้เหมาะสมกับผลลัพธ์ของนักเรียนที่ต้องการ
- 2.5 อำนวยความสะดวกกับครูในการเลือกวัสดุการเรียนรู้และจัดประสบการณ์ให้เหมาะสมกับสไตล์การเรียนรู้ที่หลากหลายและความต้องการเฉพาะของนักเรียน
- 2.6 สนับสนุนการตอบสนองการเรียนรู้ตามเพศชนกลุ่มน้อย วัฒนธรรม ความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม และกรณีพิเศษต่าง ๆ

2.7 สนับสนุนการสอนที่พัฒนาทักษะการคิด การแก้ปัญหา การเรียนรู้แบบ
ประยุกต์

2.8 มีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการประเมินเพื่อวัดผลลัพธ์ของนักเรียนที่ต้องการ

2.9 รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและการสอน

2.10 ใช้เทคโนโลยีในการสอน

2.11 บูรณาการกิจกรรมร่วมและกิจกรรมพิเศษในโปรแกรมการสอน

2.12 อำนวยความสะดวกในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งสนับสนุน
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.13 ใช้ประโยชน์จากการนิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ
นโยบายของรัฐบาล

Alex and Sherri (2006: 6 – 10) กล่าวถึงข้อพึงปฏิบัติ 10 ประการของอาจารย์ใหญ่ที่มี
ประสิทธิภาพ ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานขั้นสูงสำหรับนักเรียนทุกคน

1.1 ส่งเสริมความเชื่อที่ว่า เด็กทุกคนเรียนรู้ได้

1.2 สร้างบรรยากาศของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3 นิยามความหมายของการเรียนรู้อย่างกว้าง ๆ – การเรียนรู้ทุกรูปแบบ, นักเรียน
ทุกประเภท, และผลสัมฤทธิ์ทั้งหมด

2. แลกเปลี่ยนและแบ่งปันภาวะผู้นำต่อกัน แต่คงการทำงานร่วมกันไว้

2.1 คำว่า “ เรา ” มีพลังยิ่งใหญ่กว่าคำว่า “ ฉัน ”

2.2 การมอบอำนาจ ความรับผิดชอบ และภาระหน้าที่

2.3 ทักษะวิสัย การยกย่องสรรเสริญและการแก้ปัญหา

3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากร

3.1 การสอนที่อาจแยกโดยลำพัง

3.2 การพัฒนาบุคลากรและการสร้างทีมงาน

3.3 พลังความคิดสร้างสรรค์ที่รวมเข้าด้วยกัน

4. การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้ข้อมูลจากการประเมิน

4.1 มองให้ลึกจากส่วนที่ดูผิวเผินของข้อมูล

4.2 ใช้ข้อมูลเพื่อเผยแพร่และขับเคลื่อนการเรียนการสอน

4.3 ให้ความสำคัญทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน

5. ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - 5.1 หลีกเลี่ยงสิ่งที่ทำให้ว่าวุ่นใจและทำให้เกิดความแตกต่างกัน
 - 5.2 จัดสรรทรัพยากรให้ตรงกับเป้าหมายของการเรียนรู้
 - 5.3 รู้ความต้องการของผู้เรียน
6. นิเทศการเรียนรู้
 - 6.1 กระบวนการเรียนการสอน การทำงานที่มุ่งสู่ชั้นเรียน
 - 6.2 การสนทนาพูดคุยและชี้แนะ
7. ให้ความสำคัญต่ออุปสรรคของการเรียนรู้
 - 7.1 อาจารย์ใหญ่คือผู้ส่งเสริมสนับสนุนสิ่งที่นักเรียนและโรงเรียนต้องการ
 - 7.2 สุขอนามัยและสวัสดิภาพของนักเรียน
 - 7.3 โรงเรียนในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของชุมชน
8. รู้จักนักเรียนที่จำเป็นต้องเข้าแทรกแซงเพื่อแก้ไขและใช้การแทรกแซงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวินิจฉัยและการเข้าแทรกแซงแต่เนิ่น ๆ ใช้กลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ
9. กระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียนให้นักเรียนรู้สึกสะดวก สบาย และผ่อนคลายพลังของการทำงาน ร่วมกัน การปรึกษาหารือ การร่วมมือ การสื่อสาร ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน
10. นำพ่อแม่ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย โดยพ่อแม่ผู้ปกครองในฐานะผู้ร่วมงาน คณะกรรมการฝ่ายวางแผนของโรงเรียนและพ่อแม่ผู้ปกครองในฐานะผู้นำ

Daniel (2009: 1) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถ ไว้ดังนี้

 1. เป็นผู้ที่มีอุปนิสัยเปิดเผยต่อครูอยู่เสมอ
 2. ให้ความสำคัญในการพูดคุยกับครูด้วยความเข้าใจ ไม่ตำหนิต่อหน้าผู้อื่น แต่ควรให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์เป็นการส่วนตัว ไม่เป็นผู้ลดทอนศักดิ์ศรีของครู
 3. เป็นผู้มีจิตใจกว้าง มีการชื่นชม ยกย่อง หรือตำหนิ
 4. พูดความจริง แม้จะทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกไม่ดีบ้าง
 5. เป็นผู้เข้าถึงได้ง่าย เมื่อครูต้องการความช่วยเหลือ
 6. ผู้บริหารควรอยู่ประจำในโรงเรียน เป็นผู้ที่สามารถพบได้ทั้งในห้องประชุม โรงอาหาร หรือในห้องเรียน
 7. เป็นผู้มีวินัย มีนโยบาย แน่วแน่ ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญต่อการมีวินัยของโรงเรียน และต้องแน่ใจว่าทั้งครูและนักเรียนต่างเข้าใจนโยบายเป็นอย่างดี

8. ไม่ยอมรับหรือปกป้องเชื่อเมื่อมีการกล่าวหาครูในโรงเรียน จนกว่าจะได้สอบถาม เป็นผู้ให้การส่งเสริมสนับสนุนครูในโรงเรียนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

9. เปิดใจยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของครู ถึงแม้จะไม่เห็นด้วยก็แสดงออกด้วยความสุภาพ

10. เป็นผู้กล่าวความจริง และต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติเช่นเดียวกัน

นคร ตังคะพิภพ (2552) ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ท่านนคร ตังคะพิภพ ผู้อำนวยการสถานศึกษา เขียวชาญพิเศษ คนแรกของประเทศไทย เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2552 ณ ห้องผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ท่านได้พูดถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการ สรุปได้ดังนี้

1. มีอุดมการณ์มุ่งที่ผู้เรียน เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพและเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีความสุข รู้จักตนเอง และเลี้ยงชีวิตได้ในอนาคต ชุมชนต้องรู้ว่า ลูกหลานต้องการอะไร จึงต้องสร้างความเชื่อถือ ศรัทธาให้เกิดขึ้นกับพ่อแม่และสังคมโดยให้ความรู้ ความเข้าใจในความสามารถของบุตรหลานที่จะพัฒนาได้ ให้ความสำคัญหนุนครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติให้สามารถดำเนินการพัฒนาผู้เรียนตามความคาดหวัง ทั้งยังต้องมุ่งมั่นฟันฝ่า ต่ออุปสรรคและปัญหาจากระบบระเบียบของทางราชการ เพื่อทำอุดมการณ์ให้เป็นจริง โดยใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่ ถ้าทรัพยากรคือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ก็ต้องพยายามให้เขาได้ร่วมคิด ร่วมทำ หรือร่วมกันคิดแยกกันทำแล้วนำมาหลอมรวมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. มีปัญญาหรือยุทธศาสตร์ที่จะทำให้อุดมการณ์ประสบความสำเร็จ โดยกำหนด กลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติโดยการคิดนอกกรอบไปสู่การปฏิบัติให้ได้ เมื่อผู้ปฏิบัติ คือ ครู และบุคลากรทางการศึกษา จึงต้องสร้างความตระหนัก (Awareness : A1) ให้เห็นคุณค่าของ สิ่งที่จะเกิดขึ้น จะทำให้มีความพยายามที่จะปฏิบัติ (Attempt : A2) ทำให้เกิดความสำเร็จอย่าง ที่คาดหวัง (Achievement : A3) โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างภาพ อนาคตเพื่อจะได้เป็นภาพเดียวกัน ทำให้เกิดการประสาน พลังกายและพลังใจ ทำให้เกิดงานตาม ภาพที่ช่วยกันสร้าง

2.2 การเรียนรู้อารมณ์ร่วมกันเป็นทีม ให้ครูได้เข้าใจ เข้าถึง และเต็มใจในการ พัฒนาผู้เรียนโดยผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เช่น การบริหารแบบทร รมมาภิบาล คือดูแลอย่าง เป็นธรรม ให้อำนาจในการตัดสินใจ โดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มสาระ (8 กลุ่มสาระ) มีพื้นที่เป็นของ ตนเอง มีการจัดกิจกรรม Open house ของแต่ละกลุ่มสาระ และเชิญผู้อำนวยการโรงเรียน ครูใน กลุ่มสาระอื่น ๆ มาเยี่ยมชม มีการนำเสนอผลงานของกลุ่มสาระ พร้อมเอ กสาร มีการทานอาหาร

ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีในหมู่คณะ โดยแต่ละกลุ่มสาระจะต้องจัดเทอมละ 1 ครั้ง หมุนเวียนกันมีการเปลี่ยนหัวเรื่องในแต่ละเทอม หัวเรื่องที่จัดได้แก่ การจัดทำหลักสูตร หรือ การจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมควรรจะดำเนินการอย่างไรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเน้นความสะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย ไร้มลพิษ และมีชีวิตชีวา การจัดหัวเรื่องใดก็ตามทุกเรื่องจะต้องเน้นผู้เรียนเป็นหลัก

2.3 มีการประชุมปรึกษาหารือในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการทุกสัปดาห์ โดยมีการกำหนดตารางเวลาไว้อย่างชัดเจน โดยนำหลักการของ PDCA มาใช้

2.4 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

2.5 มีการกำกับติดตามผลการพัฒนาผู้เรียนจากระบบสารสนเทศของโรงเรียน เมื่อพบปัญหาผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด จะตรวจสอบข้อมูลจากครูผู้สอนและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันที่

3. พัฒนาวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ เพื่อเสริมปัญญา โดยเข้าฟังการบรรยายแนวคิดจากผู้มีความเชี่ยวชาญชำนาญการ เช่น อาจารย์ประเวศ วะสี ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา เป็นการพัฒนาอย่างปกติ ทำให้เกิดความยั่งยืนตลอดไป (Accredited system : A4)

ดังนั้น ผู้นำทางวิชาการที่สามารถบริหารจัดการศึกษาโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ จะต้องเห็นภาพอนาคตของผู้เรียน ครู และบุคลากร รวมทั้งสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยอาศัยความร่วมมือ อารมณ์จากครูและบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะต้องได้รับอิสระในการดำเนินการในบริบทของตนเอง โดยการเพิ่มอำนาจ ให้เกียรติและเห็นคุณค่า และจะต้องมีการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ เพื่อนำวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทันสมัย ทันโลกในยุคนี้ ปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การเพิ่มอำนาจ และ การพัฒนาวิชาชีพ การสร้างเครือข่าย และการสร้างเครื่องมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียนมีสภาพที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มองอนาคตของโรงเรียนทางสร้างสรรค์ ถือว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (รุ่ง แก้วแดง, 2541 : 278) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำ ทางการศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ 1) ต้องการความสำเร็จในชีวิต 2) การประสบความสำเร็จเริ่มจากความคิด 3) การ

กระทำเต็มที่เพื่อเป้าหมาย 4) มีความมั่นคงไม่หวั่นไหวต่อขวากหนาม 5) ใช้ประสิทธิภาพสูงสุดตามที่ตนปรารถนา (นงลักษณ์ ยุทธสุทธิพงษ์, 2543 : 36)

1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์ ได้มีนักวิชาการให้ไว้ ดังนี้

Colton (1985, อ้างถึงใน Gary and Margaret ,1985 : 22) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ว่า หมายถึงเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้เพื่อบุคคลหรือกลุ่มคน ไม่ใช่สิ่งที่อหิบายสถานะปัจจุบัน แต่เป็นสิ่งที่อยากจะเป็นหรือทำ

Greenfield (1987, อ้างถึงใน Gary and Margaret ,1985 : 22) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ว่า หมายถึงจินตนาการด้านศีลธรรม (moral imagination) หมายความว่า การที่คนเราเห็นว่าสภาพที่โรงเรียนเป็นอยู่นั้นและกิจกรรมการเรียนการสอนที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น ไม่ควรที่จะคงสภาพเดิมอีกต่อไป เนื่องจากมันสามารถเป็นแบบอื่นได้และดีกว่าที่เป็นอยู่ เป็นการมองเห็นช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับความเป็นไปได้

दनัย เทียนพุดมิ (2536 : 203 – 206) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ความสามารถวาดภาพ กฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริง และมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคต ได้อย่างเหมาะสม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 19 – 20) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน

ชลาลัย นิमितบุตร (2552 : 1) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด โดยภาพนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความจริงมีความเป็นไปได้ ดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม สอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กร อันจะทำให้องค์กรมีสภาพดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพของผู้เรียนและสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีวิธีการทำงานที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

อัญชลี โพธิ์ทอง (2551:52) กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง จะใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร เพื่อแสดงความเป็นเอกลักษณ์ (Uniqueness) วิสัยทัศน์ที่ดีจะเป็นสิ่งผูกมัดใจ (Commitment) สมาชิกให้เกิดความมุ่งมั่นด้วยความคิดที่ว่า “ฝันให้ไกลไปให้ถึง” วิสัยทัศน์ที่ดีจึงมีลักษณะดังนี้

1. สามารถสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีแบบแห่งความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า
2. มีทิศทางที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้
3. วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสร้างพลัง (Energy) เพื่อปลุกเร้าจิตสำนึกของสมาชิก สามารถมองเห็นภาพ ขณะเดียวกัน สามารถแปลงให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงได้
4. มีจุดมุ่งหมายที่ดี ชัดเจน ตรงไปตรงมา และเข้าใจได้ง่าย

1.3 กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

เลขานุการกองทัพเรือ (2551, อ้างถึงใน อัญชลี โพธิ์ทอง , 2551 : 53) กล่าวถึงวิธีจัดทำวิสัยทัศน์ขององค์การ คือ การหลอมรวมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ขององค์การ ได้แก่ การนำพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) แล้วนำมาเรียบเรียงเป็นองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ให้มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. ระดมความคิดเห็นของบุคลากร และผู้บริหารในองค์กร เพื่อกำหนดความสำเร็จขององค์การที่ต้องการในอนาคต

2. แลกเปลี่ยนความคิด และเขียนถึงคุณค่าของวิสัยทัศน์ โดยความคิดเห็นที่แตกต่างกันไม่ถือเป็นปัญหา

3. บุคลากรขององค์การต้องกระตุ้นกันและกัน เพื่อกำหนดทำตามความฝันหรือตามวิสัยทัศน์ แบบฝึกหัด ที่ใช้ในการพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ (Organizational vision) ที่มีลักษณะเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) ต้องดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชุมบุคลากรและผู้บริหารเพื่อสำรวจวิสัยทัศน์

- 3.2 แยกกลุ่มประชุมย่อย เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมในการคิด และการกำหนดวิสัยทัศน์ในช่วงเวลา 5 – 10 ปีข้างหน้า โดยการตั้งคำถามว่า 1) คุณต้องการให้องค์กรแตกต่างจากปัจจุบันอย่างไร 2) บทบาทอะไรที่คุณต้องการให้องค์กรแสดง 3) ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ มีลักษณะเป็นอย่างไร / เหมือนอะไร

- 3.3 ให้แต่ละกลุ่มย่อย แบ่งปันภาพความสำเร็จ และร่วมถกเถียงถึงความหมายและสิ่งที่สมาชิกต้องการให้เป็น และร่วมหาข้อตกลงร่วมกัน รวมไปถึงข้อคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่สมาชิกขององค์กรต้องการใช้เป็นเครื่องมือมุ่งไปสู่ความสำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 4) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริง หรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์ จะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่คืออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม

Merron (1995 : 94) กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรให้ชัดเจน รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร และสร้างวิสัยทัศน์ โดยผู้นำและคณะจะมีพลังอำนาจขับเคลื่อนสูงกว่าให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม โดยคณะผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์โดยรวบรวมความคิดเห็นของทุกคนในองค์กร วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นที่ยอมรับของทุกคน

1.4 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์แล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้ครูและบุคลากรได้มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้

Ellis and Joslin (1990 : 8) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์กรให้มีความคิดเห็นคล้ายคลึงตามและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ วิธีที่ดีที่สุด คือการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ คือเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม การทำให้สมาชิกยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ผู้บริหารจึงต้องมีศิลปะในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และค่านิยมของสมาชิก มีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 4) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์จำเป็นจะต้องมีการบรรยาย อธิบาย และทำให้บุคลากรขององค์กรได้รับรู้ เข้าใจ และมองเห็นความเป็นไปได้ นั่นคือการเปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม ซึ่งผู้นำจะต้องใช้วาทศิลป์ในการอธิบาย และโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น

รุ่ง แก้วแดง (2540 : 156) กล่าวว่าในการเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น ควรให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบ เข้าใจในวิสัยทัศน์ และให้ทุกคนได้สร้างค่านิยมหรือมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เดินไปสู่ภาพของวิสัยทัศน์ ที่ทุกคนอยากเห็นและกำหนดเอาไว้ วิสัยทัศน์ก็จะเป็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะเดินไปให้ถึงและประสบความสำเร็จได้

1.5 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ความสำเร็จของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องใช้ทักษะในการเป็นผู้สื่อสารที่ดี ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ ซึ่งจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ จึงจะได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

ชลาชัย นิमितบุตร (2552 : 6) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จำเป็นจะต้องนำ การเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนวิธีดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ แตกต่างหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงต่อต้าน ความวิตกกังวล ความเครียด และความ ซัดแย้ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรพัฒนาทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. ทักษะในการทำงานกับคน การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการรวบรวมพลัง ทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจึงควรพัฒนา การสื่อสารแบบ 2 ทาง ระหว่างผู้บริหาร กับสมาชิกใน 3 ประเด็น คือ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และการยอมรับความ คิดเห็น

3. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ การทำงานของสมาชิกในองค์กรเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้เกิด แก่สมาชิก

4. ทักษะในการมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการมอบหมาย งาน ทั้งนี้เพราะการมอบหมายงานจะทำให้เกิดการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ซึ่งจะ ทำให้ สมาชิกมีอิสระในการทำงาน เกิดความผูกพัน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบ มากขึ้น

5. ทักษะในการปรับโครงสร้าง องค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับโครงสร้าง องค์กรเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้อง มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง และห้องเรียนคุณภาพ ดังนี้

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Combs (1988 : 29) กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเปลี่ยนแปลงความเชื่อให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการให้สำเร็จก่อน โดยมีพหุติ กรรมการบริหาร ดังนี้

1. ให้ครูมองเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพื่อให้รู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่า และพยายามให้ครูมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการ ดังนี้
 - 2.1 ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ค่านิยม เป้าหมาย และทางเลือกที่เป็นไปได้
 - 2.2 สนับสนุนให้มีการค้นคว้าและสำรวจแนวทางใหม่ ความคิดใหม่ ๆ ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
 - 2.3 สนับสนุนให้มีการทดลองและมีการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่กัน โดยมุ่งให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ

Kimbrough and Burkett (1990 : 134 – 151) กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่ต่อเนื่องกัน 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ควรได้ จากความต้องการของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารควรเสนอความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงให้ครูได้รับรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
3. ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้ครูรู้สึกต้องการจะเปลี่ยนแปลง
4. แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ
5. วางแผนและลงมือปฏิบัติ
6. ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น
7. ควรเผยแพร่ เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นแล้ว

Carnall (1990 : 210 – 212) กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีการบริหารในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การหาข้อมูล และการสร้างการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง
2. การวางแผนต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น การสื่อสารข้อมูล การจัดสรรทรัพยากร
3. การปฏิบัติเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำหนดระยะเวลา การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ

4. การติดตามการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนหลังต่อประเด็นที่ควรปรับปรุง และการมีระบบติดตาม

Paul Houston (อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา , 2549 : 57 – 58) ผู้บริหารจากสมาคมผู้บริหารโรงเรียนของสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators) ให้ข้อสังเกตว่า ผู้นำทางการศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนในหลาย ๆ ด้าน เช่น

1. ด้านทักษะในการบริหารจัดการ (Management skills) ผู้บริหารมืออาชีพต้องเปลี่ยนจุดเน้นในการบริหาร จากการบริหาร 5 B (Budget, Books, Buses, Bonds และ Building) ไปสู่การบริหารแบบ C's (Communication ,Collaboration และ Community building) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องไม่มุ่งเน้นที่การบริหารเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ หนังสือเวียน รถโรงเรียน การทำสัญญาข้อผูกมัดต่าง ๆ และการสร้างอาคารเรียน แต่จะต้องพัฒนาทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร การร่วมแรงร่วมใจกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งต้องสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

2. ด้านวิสัยทัศน์ ความกล้าเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลง (Vision, Risk and Change) ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา คือต้องรู้ว่าจะนำโรงเรียนไปสู่ทิศทางใด และจะบริหารจัดการอย่างไรเพื่อให้โรงเรียนไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำที่สามารถทำตามดังที่กล่าวข้างต้นได้จะต้องมีความกล้าเสี่ยงและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงด้วย

สมชาย เทพแสง (2547 : 81) กล่าวถึงผู้นำยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) ว่า ควรฝึกหลักแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงความคิด กระบวนทัศน์ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรให้มีลักษณะรวดเร็ว คล่องแคล่วลงสู่การปฏิบัติ สายงานบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน สร้างผู้นำหรือพระเอกระดับชั้น เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารที่ยึดทีมงานเป็นหลัก ใช้การกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักกระจายอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงาน การบริหารงาน (E – Management) การเรียนรู้ (E – learning) เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ทันใจ และได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเที่ยงตรงมากที่สุด

อุทัย บุญประเสริฐ (2548 : 5 – 10) กล่าวถึงภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต ซึ่งจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ในอนาคตที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Changing Environment) และการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นย่อมส่งผลต่อองค์กร ซึ่งเป็นสถานศึกษาอย่างแน่นอน สภาพที่ที่ไม่มีเปลี่ยนแปลงนั้นจะไม่มีให้เห็นในอนาคต สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

จะต้องเป็นองค์การที่มีสภาวะของตัวเองเป็นแบบพลวัต (Dynamics) คือต้องมีความสามารถในการปรับตัวเองให้ได้จุด และสามารถตอบสนองของสภาวะแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ มีความสามารถในการกระบวนการทำงานตามภารกิจ (Process Function) ที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มีดังนี้

1. ความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์การผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ต้องเป็นผู้ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์เป็นแผน สามารถดำเนินการเชิงแผนในรูปแบบและระยะต่าง ๆ (Plan) ได้ดี ซึ่งในปัจจุบันนิยมใช้แผนเชิงกลยุทธ์และสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม สำหรับในแต่ละระดับงานขององค์การ

2. ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม พื้นฐานที่สำคัญมาก คือ การรู้จักตนเอง และความเข้าใจในผู้ร่วมงาน

3. ความสามารถในการสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและการติดต่อสื่อสารในองค์การ ต้องการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ต้องคอยดูแล เอาใจใส่และปรับปรุงอยู่เสมอ จึงจะสามารถใช้ประโยชน์ในการ ส่ง - ถ่าย-แจ้งข้อมูล ข่าวสาร / คำสั่ง ใช้ในการประสานงาน และในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างดี

4. ความสามารถในการสร้างทีมงาน (Team Building) การสร้างทีมงาน ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญ ในฐานะผู้สร้างหรือผู้ชักนำให้เกิดบรรยากาศ และแบบแผนของพฤติกรรมที่ส่งเสริมความไว้วางใจ (Trust) ในหมู่สมาชิก ผู้บริหารจะต้องค้นให้พบความต้องการในการพัฒนาทีมในหน่วยงาน ทำหน้าที่สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ส่งเสริมการรู้จักยินดียินร้ายผู้อื่น และเห็นคุณค่าของการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและกระบวนการทำงานที่ร่วมมือกันแก้ปัญหา หรือ แบบร่วมด้วยช่วยกัน

5. ความสามารถในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Participative Decision - making) กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม นั้น แท้ที่จริงเป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้บริหาร และการเปิดโอกาสให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการมีส่วนร่วม ซึ่งแบ่งการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมไว้เป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 7 แบบ ดังนี้

- 5.1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วสั่งการ หรือออกคำสั่ง
- 5.2 ผู้บริหารขายความคิดแล้วตัดสินใจ
- 5.3 ผู้บริหารเสนอความคิด แล้วเปิดโอกาสให้ลูกน้องตั้งคำถามแล้วตัดสินใจ
- 5.4 ผู้บริหารเสนอแนวการตัดสินใจ แต่แสดงให้เห็นว่ายินดีปรับเปลี่ยนได้
- 5.5 ผู้บริหารบอกปัญหา รับข้อเสนอแนะจากลูกน้องแล้วค่อยตัดสินใจ

5.6 ผู้บริหารบอกขอขบขายและข้อจำกัดในการตัดสินใจ แล้วอนุญาตให้กลุ่มช่วยกันตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดนั้นได้

5.7 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ลูกน้องร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ

6. ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร การสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์และการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้บริหารต้องปรับทัศนคติและความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหาเชิงจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ได้ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร หรือ ในหน่วยงานนั้น เป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็กรณที่กำหนดให้เปลี่ยนแปลง หรือ การกระทำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือทำการเปลี่ยนแปลง เข้ามาให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงที่ได้ มีการคิดการวางแผนไว้ล่วงหน้า และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดฝันไว้ก่อน ซึ่งมักจะเกิดขึ้นได้เสมอในองค์กร บทบาทในการนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจเลือกใช้แนวปฏิบัติที่เหมาะสมได้ 2 แนวทางใหญ่ ๆ คือ

6.1 การมีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง (Manager-as conductor) แบบนี้นิยมใช้อำนาจบังคับบัญชาตามลำดับชั้น - การต่อต้าน หรือ การได้ร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ แต่มักจะเป็นลักษณะช่อนเร้น

6.2 การมีบทบาท เป็นผู้พัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Manager – as – developer) เรียกอีกอย่างว่า Empowerment Leader การส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา คอยสนับสนุนให้ลูกน้องพัฒนาศักยภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้มักจะให้เกียรติ รู้จักยกย่องและยอมรับในผลงานของลูกน้องและทีมงาน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จะมีน้อย

2.2 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เยาวมาลย์ หอธรรมรัตน์ (2547 : 184 – 186) กล่าวถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะอันดับแรกที่สุด ความจริงใจ ตรงไปตรงมา เพื่อสร้างความไว้วางใจ การสร้างความมั่นใจ และยึดมั่นในความซื่อสัตย์ในหมู่คณะ

2. ความฉับไว ควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนกับบรรยากาศการทำงานที่สร้างขึ้นมาต้องเป็นผู้ที่ยืดหยุ่นรับฟังบุคลากรทั้งหลาย

3. การเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา

4. ความตั้งใจเรียนรู้ใหม่

5. นิสัยชอบผจญภัย ต้องตัดสินใจรวดเร็ว คว้า จากข้อมูลที่มีอยู่ โดยทุกคนใน องค์กร ต้องมีส่วนร่วมในเหตุการณ์นั้น ๆ ด้วย

6. วิสัยทัศน์ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทั่วไปในประวัติศาสตร์ต้องมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคต และยังสามารถแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงานได้

7. การเห็นประโยชน์ต่อผู้อื่นเป็นที่ตั้ง การเป็นผู้นำในยุคก้าวหน้าพร้อมจะแบ่งปันแรงปรารถนาอันแรงกล้าที่จะทำให้โลกนี้น่าอยู่ขึ้น

สุนทร โคตรบรรเทา (2550 : 87 – 89) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา มีดังนี้

1. ความสามารถในการทำงานกับคนทุกระดับ ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงต้องมีการปรึกษาหารือกันและต้องทำงานกับบุคคลหลายระดับ และหลายหน้าที่ในองค์การ
2. ทักษะการสื่อสารดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสื่อสารกับฝ่ายบริหารระดับสูง คณะทำงานบุคคลทุกตำแหน่งหน้าที่ รับผิดชอบในการประสานงานกับบุคคลจากฝ่ายและหน้าที่ต่าง ๆ
3. ความเข้าใจอย่างดีถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
4. ทักษะการเพียงพอในการปฏิบัติงาน ทักษะการในที่นี้ ได้แก่ คน เงิน และเวลา
5. สามารถรับและทนต่อความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอย่างมาก
6. สามารถมอบหมายงาน การเปลี่ยนแปลงต้องเกิดขึ้นโดยความร่วมมือของบุคคลอื่น
7. สามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้เหตุผลของตนเองในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องรู้จักหยุดพูดและรับฟังผู้อื่นพูดได้
8. สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้อื่นกำลังพูดและสื่อสารอย่างชัดเจน ถูกต้องและกระชับ
9. ทักษะการขายที่ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องขายความคิดเกี่ยวกับความต้องการในการวิเคราะห์และการเปลี่ยนแปลงต่อผู้บริหารระดับสูงที่ดูหมิ่น กังวล ไม่ยืดหยุ่นและไม่สนใจหน้าที่ต้องขายผลลัพธ์ การวิเคราะห์ให้ผู้บริหารระดับสูง
10. ทักษะการวิเคราะห์และการรู้งานในภาพรวมที่ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถคิดวิเคราะห์ในการจัดการกับข้อมูลที่รวบรวมมาทั้งหมด สามารถคิดถึงผลกระทบข้างเคียงทั่วทั้งองค์การเกี่ยวกับวิธีการใช้ข้อมูลในอนาคต
11. มีทักษะเกี่ยวกับกลวิธีการแก้ปัญหา
12. เป็นผู้สอนงานที่สามารถและเต็มใจ
13. เป็นผู้สร้างประสิทธิผลของทีมงาน

14. สามารถคอยติดตามความก้าวหน้าของงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องควบคุมโครงการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอยู่ได้ และต้องทราบความก้าวหน้าของงาน

15. สามารถรักษาจุดเน้นเดิมในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องบูรณาการ แนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่กระทบ กระเทือน สูญเสียภาพรวมของเป้าหมายเดิมขององค์กร

16. สนใจในองค์กรและในการเปลี่ยนแปลง ควรมีความสนใจอย่างลึกซึ้งในการค้นหาว่าองค์กรดำเนินไปอย่างไรในปัจจุบันและจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรในอนาคต

17. ความรู้ดีเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกิจกรรมเกี่ยวของขององค์กร

18. มีหนึ่งเหนียว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นที่เกลียดชังของหลายคนที่ไม่ต้องการให้ใครมาแย่ง หรือแทรกแซงอาณาจักรของตน ผู้บริหารระดับสูงซึ่งไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

19. น่าเชื่อถือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีประสบการณ์รอบด้านอย่างเพียงพอ มีชื่อเสียงในการมุ่งงาน และไม่มี ความต่างพร้อยใด ๆ

20. มองโลกในแง่ดี มีเจตคติในทางบวก และมุ่งความสำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องหากำลังใจ เพื่อให้งานก้าวหน้า จูงใจทีมงาน และทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

คุณลักษณะเหล่านี้ได้มาจากการฝึกฝน การอบรม การเรียนรู้ และการพัฒนาได้ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสนใจ และความต้องการในการพัฒนาตนเองในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะในสถานศึกษาทุกระดับ

2.3 ห้องเรียนคุณภาพ (The Complete Classroom/Quality Classroom)

ห้องเรียนคุณภาพ เป็นแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) ที่ดำเนินการระหว่างปี 2550 – 2551 ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในระดับปฏิบัติการคือ ระดับห้องเรียน โดยเชื่อว่า การจัดการเรียนการสอนรายวิชาโดยครูผู้สอน ถ้ามีคุณภาพตามเกณฑ์ห้องเรียนคุณภาพแล้ว สถานศึกษาแห่งนั้นก็ น่า จะกลายเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพหรือมีความเป็นเลิศ (Excellence School) ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาคุณภาพของครูกับห้องเรียนคุณภาพ ผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมห้องเรียนคุณภาพ และปัจจัยสู่ความสำเร็จตามลำดับดังนี้ (สุพัตร์ พิบูลย์, 2551)

2.3.1 คุณภาพของครูกับห้องเรียนคุณภาพ

2.3.1.1 การนำการเปลี่ยนแปลงสู่ห้องเรียนคุณภาพ ครูมีโอกาสได้รับการเร่งรัดส่งเสริม เพื่อกำหนดกระบวนทัศน์ (paradigm) ในการทำงานใหม่ในห้องเรียนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะ อย่างยิ่งรูปแบบในการบริหารจัดการรายวิชาของครูที่จ ะส่งผลต่อ การปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนรู้เห็นศักยภาพของครูแต่ละคนสามารถสืบค้นจากแหล่งความรู้

และมองเห็นแนวทางปรับ ปรุงต่อยอดความคิดได้ชัดเจน มีการปรับการเรียนเปลี่ยนวิธีสอน สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

2.3.1.2 การออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน สามารถวัดได้จากการเป็นนักวางแผนการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ (Lesson Plan) จากหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนด เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการและหลักสูตรสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2.3.1.3 การวิจัยในชั้นเรียน (CAR-Classroom Action Research) การจัดการเรียนรู้การบันทึกรับตามแผนการจัดการเรียนรู้ และนำผลมาประมวลเมื่อสิ้นปีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นผลงานวิจัยชั้นเรียนที่มีคุณค่า ครูทุกคนมีผลงานวิจัยของตน เป็นฐานที่สำคัญในการนำไปพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละปี สามารถใช้เป็นผลงานในการขอเพิ่มวิทยฐานะได้อย่างมีเกียรติ เป็นผลที่เกิดขึ้นในก้าวที่ 4 ครู เป็นก้าวของการสรุปองค์ความรู้ความรู้อันเกิดขึ้นใหม่หรือนวัตกรรม (Innovation) เพื่อเผยแพร่และนำไปต่อยอดต่อไปหลักสูตรสถานศึกษาได้รับการวิจัยและการพัฒนาเป็นกระบวนการที่มีความยั่งยืน

2.3.1.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อการสอนและสนับสนุนการสอน ในทุกก้าวเดินของครูโดยเฉพาะอย่างยิ่งก้าวที่ 2 และ 3 ซึ่งเป็นก้าวของการแสวงหาความรู้และการสอน ได้แก่ การใช้สื่อสารสนเทศที่กว้างขวางเพื่อการสืบค้นและการเรียนการสอนสู่ห้องเรียนสากล (Global Classroom) หลายอย่างครูสามารถเรียนรู้แนวทางได้จากอินเทอร์เน็ต เช่น การสอนที่ใช้พลังของเด็ก (PowerTeaching) เป็นรูปแบบที่ให้นักเรียนสอนเพื่อนต่อในสิ่งที่เขาได้เรียนรู้ มีความตื่นตัวสนุกสนานพัฒนาสมองและบุคลิกภาพเด็กได้ครบทุกส่วนและขณะเดียวกันเด็กก็สามารถเรียนรู้และเลียนแบบจากนแบบในอินเทอร์เน็ตเช่นเดียวกัน เช่น การเล่นเกม ดนตรี ประเภทต่าง ๆ ที่ครูเลือกแนะนำให้เด็กได้แม้ไม่มีความชำนาญ ทำให้สื่อใกล้ตัวครูและนักเรียนมากขึ้น ชุมชนการเรียนรู้กว้างออกจากห้องเรียนไปสู่สากลด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) การใช้สมุดปฐมส่วนตัว หรือ บล็อก (Blog) ที่มีบริการแก่สมาชิก เช่น www.gotoknow.org/ ; www.blogger.com เป็นต้น

2.3.1.5 การสร้างวินัยเชิงบวก (Positive Discipline) วินัยเชิงบวกมีความสัมพันธ์กับทุกก้าวของครู การสร้างฐานข้อมูลนักเรียนรายบุคคลเพื่อศึกษา เช่น ระเบียบนักเรียน แฟ้มประวัติและผลงานนักเรียน มีข้อมูลสารสนเทศและเครือข่ายระบบดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึง ดังนั้น การปฏิบัติต่อนักเรียนในเชิงบวกและการส่งเสริมวินัยให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียน เช่น การสร้างและปฏิบัติตามกฎห้องเรียน (House Rules) การใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนได้มีส่วนร่วมคิดร่วม

ทำ การแก้ปัญหาและตอบปัญหาเชิงบวก ใช้กิจกรรมสร้างสรรค์ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จึงเป็นแนวทางสำคัญต่อการสร้างคุณภาพผู้เรียนได้

โดยสรุป การบริหารจัดการศึกษาสู่ห้องเรียนคุณภาพ ผู้บริหารและครูคือผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในฐานะผู้ขับเคลื่อนหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนครูเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะผู้บริหารจัดการหลักสูตรรายวิชา จึงกล่าวได้ว่า 4 ก้าวคุณภาพครูชัยชนะของทุกฝ่าย (win-win solution) ห้องเรียนคุณภาพ กับก้าว 4 คุณภาพครูจึงเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กัน การส่งเสริมการทำงานที่เป็นระบบให้เกิดขึ้นกับครู นอกจากจะไม่มีฝ่ายใดเสียแล้ว ยังเป็นชัยชนะของทุกฝ่ายผู้มีส่วนได้เสียได้แก่

1) เด็ก ได้รับการเรียนรู้ตามมาตรฐาน มีแบบแผน ไม่อยู่ในภาวะเสี่ยง มีคุณภาพ คือ เรียนเก่งเพราะได้รับความรู้ได้มาตรฐานจากการวางแผน เป็นคนดีเพราะมีระบบการดูแลที่ดีและใช้วินัยเชิงบวก มีความสุขจากการเรียนที่มีบรรยากาศ มีสภาพดีเหมาะสม ระบบการดูแลที่ดีเป็นกัลยาณมิตร

2) ครู ได้มีระบบการทำงานที่สอดคล้องกับวิชาชีพ ไม่ทิ้งชั้นเรียน มีความสุขกับการศึกษาค้นคว้าทดลองด้วยวิธีการของตน สร้างสรรค์ผลงาน พอกพูนประสบการณ์และความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นตามระยะเวลาในการทำงาน สามารถเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากร่องรอยผลงานสู่การเพิ่มวิทยฐานะที่มีเกียรติได้รับการยอมรับในระดับมืออาชีพ

3) ผู้บริหาร มีการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาจากผลงานการวิจัยของครูทุกคน และต่อ ยอดความสมบูรณ์ของหลักสูตรสถานศึกษาสู่ความก้าวหน้า มีบุคลากรที่มีคุณค่า แต่ละสถานศึกษาได้สร้างองค์ความรู้ที่หลากหลายตามบริบทที่มีอยู่

4) ชุมชนและผู้ปกครอง ได้สถานศึกษาของชุมชนที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการ มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องมีความเชื่อมั่นในครูและระบบการศึกษา

5) สำนักงานเขตพื้นที่สามารถกำกับดูแลการจัดการศึกษา ของสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมระดับคุณภาพและมาตรฐานได้ ลดความเสี่ยงด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสถานศึกษา มีความหลากหลายในแนวทางปฏิบัติ (Best Practices) เป็นองค์ความรู้สู่การแลกเปลี่ยนต่อยอดให้ยั่งยืนต่อไป

2.3.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมห้องเรียนคุณภาพ

2.3.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดหรือท้อง ถิ่น ในการนำส่งนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดแนวทางในการทำงาน การควบคุมส่งเสริม และการกำกับให้เกิดห้องเรียนคุณภาพ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านผู้บริหาร

สถานศึกษา ให้ถึงหน่วยปฏิบัติคือ “ห้องเรียน” ที่มีครูคอยปฏิบัติหน้าที่อยู่อย่างชัดเจนและทั่วถึง ผู้มีบทบาทสำคัญในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก คือ

1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความหมายรวมถึงรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นระดับบริหารและผู้บังคับบัญชา มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนให้เกิดห้องเรียนคุณภาพในระดับ สพ.ท. ให้การส่งเสริมห้องเรียนคุณภาพดำเนินไปอย่างมีระบบ คือ การกำหนดแผน ปฏิทินการศึกษาประจำปี (Road Map) และเป้าหมายห้องเรียนคุณภาพระดับเขตพื้นที่ไว้อย่างชัดเจน ใช้เป็นเส้นทางเดินหลักให้กับกลุ่มงานและสถานศึกษา และเป็นแนวทางในการกำกับติดตามการบริหารจัดการศึกษาทั้งในระดับเขตพื้นที่ เครือข่ายและสถานศึกษา โดยมีรองผู้อำนวยการสำนักงานรับผิดชอบแต่ละเครือข่ายอย่างครบถ้วน ซึ่งเป็นภารกิจของฝ่ายบริหารที่จะต้องไปตรวจเยี่ยมกำกับดูแลส่งเสริมห้องเรียนคุณภาพของสถานศึกษาได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นการจัดระบบการส่งเสริมและกำกับติดตาม การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดห้องเรียนคุณภาพจึงมีความจำเป็นก่อนสิ่งใด เพื่อให้เห็นวิสัยทัศน์แนวทางและกรอบการทำงานที่เห็นความต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นระบบ

2) ส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือกลุ่มตามโครงสร้างต่าง ๆ ประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มและคณะเจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงานต่างๆมีบทบาทในการขับเคลื่อนแผนงานและโครงการของกลุ่มลงสู่สถานศึกษา โดยมีกลุ่มนโยบายและแผนเป็นเจ้าภาพในการควบคุมแผนงบประมาณประจำปี ปฏิทินการทำงานและเป้าหมายให้ทุกกลุ่มเดินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ หรือ War Room เพื่อการกำกับติดตามสู่เป้าหมายทุกชั้นตอน ภาระงานของกลุ่มต่าง ๆ ที่ลงสู่สถานศึกษาโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทั่วไป เช่น การสนับสนุนส่งเสริมปัจจัย กิจกรรมของสถานศึกษา กิจกรรมนักเรียน เป็นต้น ไม่อาจลงลึกไปถึงห้องเรียนที่ถือว่าเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญของโรงเรียน

3) คณะศึกษานิเทศก์ เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญมากในการกำหนดปฏิทินการจัดการศึกษาประจำปีการศึกษาในระดับเขตพื้นที่ เป็นบันทึกช่วยจำหรือวาระ (Agenda) การจัดการศึกษาโดยเฉพาะ สิ่งที่ควรนำมากำหนดเป็นแนวทาง ได้แก่ การกำหนดวันเปิด ปิด ห่วงเวลาสำหรับกิจกรรมการศึกษา กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน สัปดาห์สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การบริหารและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเผยแพร่ไปออกไปในห้วงเวลาที่เหมาะสมก่อนเริ่มปีการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันขณะเดียวกันการกำกับติดตามนิเทศ แนะนำและส่งเสริมให้เกิดคุณภาพห้องเรียน ของศึกษานิเทศก์ จะต้องเป็นไปอย่างมีระบบและสอดคล้องสัมพันธ์กันกับปฏิทินการศึกษาดังกล่าว การประชุมเพื่อทบทวนปรับแนวทางในการทำงานเป็นประจำทุกเดือนจึงมีความจำเป็น เพราะนอกจากจะเป็นการ

มุ่งเน้นที่ห้องเรียนคุณภาพที่จะให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญแล้วยังได้วิเคราะห์ศึกษาและแก้ปัญหาที่พบร่วมกัน การปรับทิศทางและเจตคติในการทำงานร่วมกัน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมเพียงพอที่จะเป็นผู้นำแก่ครูทางวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และองค์ความรู้วิชาชีพครูอื่นๆ เป็นกัลยาณมิตรพาทำศุภคิดพาทำเพื่อการพัฒนาห้องเรียนคุณภาพได้

2.3.2.2 สถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นหน่วยปฏิบัติสำคัญที่สุด ในการพัฒนาส่งเสริมให้เกิดห้องเรียน คุณภาพมีสิ่งที่เกี่ยวข้องคือหลักสูตรสถานศึกษาการบริหารจัดการและ ผู้ขับเคลื่อนในที่นี่ขอกกล่าวเฉพาะผู้ขับเคลื่อนที่จะให้ เกิด “ห้องเรียนคุณภาพ” ประกอบด้วยบุคลากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในฐานะผู้บริหารจัดการหลักสูตร (Curriculum Manager) มีภารกิจหลักคือเป็นผู้จัดให้มีหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงมีแขนข่างหนึ่งอ้อมหลักสูตรเป็นคัมภีร์และอีกข่างอ้อมนักเรียนให้มีพัฒนาการตามคัมภีร์ที่ถือไว้ มีบทบาทสำคัญในการบริหารหลักสูตร 3 ประการ คือ 1) การสร้างหลักสูตร 2) การใช้หลักสูตรและ3) การประเมินหลักสูตรดังนี้

การสร้างหลักสูตรสถานศึกษา

ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ต้องการศึกษาวិเคราะห์สภาพข้อมูล การมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน การกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา การออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้กลุ่มสาระ การวัดและประเมินผลหลักสูตร ตลอดจนการอนุมัติใช้หลักสูตรและประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษาแก่สาธารณชนผู้มีส่วนได้เสีย

การใช้หลักสูตรสถานศึกษา

เป็นการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องพิจารณา และตัดสินใจมอบหมายให้ครูได้รับผิดชอบในรายวิชาหรือชั้นเรียนตามหลักสูตรอย่างครบถ้วน เพื่อครูจะได้มีสถานภาพสมบูรณ์ในฐานะเจ้าภาพรับผิดชอบสาระรายวิชาหรือชั้นเรียนที่จะต้องทำการบริหารจัดการต่อไป ในขั้นนี้ผู้อำนวยการสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่สุดของการใช้ภาวะผู้นำดังนี้

1) วางแนวทางการบริหารจัดการ ได้แก่ การกำหนดเงื่อนไข นโยบาย ปฏิทินการทำงาน (School Agenda) กำหนดข้อตกลง (House Rules)

2) กำหนดโครงการรูปแบบการทำงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ การ

วิจัยองค์กร (สถานศึกษา) การวิจัยหลักสูตร โครงงาน กิจกรรมการศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การจัดระบบนิเทศภายในด้วยกิจกรรมการเยี่ยมการให้คำปรึกษาหรือการกำกับ ดูแล เสริม สร้างเสริม พัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการรายวิชาของครูผู้พัฒนาห้องเรียนคุณภาพได้ ห้องเรียนคุณภาพ จึงมีโอกาสดำเนินการขึ้นกับทุกห้องเรียนอย่างเท่าเทียม สร้างโอกาสคุณภาพ แก่เด็กทุกคน

ประเมินหลักสูตรสถานศึกษา

การประเมินหลักสูตร เป็นการสรุปรายงานผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา เมื่อสิ้นปีการศึกษา มีการวิเคราะห์ผลสำเร็จและความล้มเหลวของการใช้หลักสูตรสถานศึกษาในรอบปี ซึ่งควรดำเนินการเมื่อสิ้นปีการศึกษา ในสิ้นเดือนมีนาคมแล้วนำข้อเด่นและข้อด้อยมาปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาใหม่ และขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประกาศใช้ในปีการศึกษาต่อไปในเดือนพฤษภาคม เป็นการต่อยอดองค์ความรู้จากหลักสูตรเดิมสู่รอบปีการศึกษาใหม่ (Spiral) ต่อไป ทุกสิ้นปีการศึกษา จึงเป็นระยะเวลาที่มีความสำคัญที่สุด ที่จะได้รับรายงานผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาประจำปีในรายวิชาหรือชั้นของครู และผู้บริหารก็นำผลงานวิจัยรายวิชามาเป็นผลงานวิจัยหลักสูตรสถานศึกษาประจำปี

2) ครู ในฐานะเป็นผู้บริหารจัดการรายวิชา (Course Manager) เมื่อได้รับมอบหมาย ให้รับสาระวิชาใด ๆ ก็บริหารจัดการรายวิชานั้นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลคือผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานและผลสัมฤทธิ์ตามหลักสูตร จึงเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญที่สุดต่อการทำให้เกิดห้องเรียนคุณภาพ ครูจึงต้องมีจังหวะก้าวเดินที่ ดงาม มั่นคงและมีคุณค่าการไม่เดินตามจังหวะหรือเดินผิดก้าวย่อมหมายถึงความผิดพลาดและล้มเหลว การจัดการเรียนการสอนของครูเกิดจากการวางแผน การเดินตามแผนที่มีกำหนดระยะเวลาความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน ถือว่าเป็นงานวิจัยเชิงทดลองที่มีคุณค่าและเป็นงานวิชาชีพ ทางเดินวิชาชีพควรเดิน ด้วย 4 ก้าวคุณภาพ มีดังนี้

ก้าวที่ 1 กำหนดหน่วยการเรียนรู้สาระรายวิชา (Course Syllabus) “บอกการเป็นนักวางแผนชั้นครู” การกำหนดหน่วยการเรียนรู้ (Syllabus) เป็นงานวางแผน ที่ครูต้องวางแผนด้วยตนเองต่อบริบทที่มีอยู่จริง คือ หลักสูตร นักเรียน วิธีชีวิตท้องถิ่น ตลอดจนทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ ซึ่งต้องดำเนินการให้สมบูรณ์ก่อนปีการศึกษาใหม่จะเริ่มขึ้น เพื่อจะได้ใช้เป็นแผนที่เดินทาง (Roadmap) ประจำปีตลอดปี หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลุ่มสาระต่าง ๆ และแต่ละสาระวิชาจะมาถึงที่สุดที่ “คำอธิบายรายวิชา” (Course Description) หมายถึง การพรรณนาขอบข่ายสาระของวิชา นั้นตามมาตรฐานกำหนดไว้ คำอธิบายรายวิชา ก็คือ “หลักสูตร” ที่ครูจะ

นำไปวางแผนบริหารจัดการ (Course Management) รูปแบบและองค์ประกอบของหน่วยการเรียนรู้ โดยทั่วไปประกอบด้วยข้อมูลผู้สอน คำอธิบายรายวิชา จุดมุ่งหมาย (วัตถุประสงค์) หัวข้อเรื่องที่จะสอน หรือหน่วยการเรียนรู้ วันเดือนปี จำนวนสัปดาห์หรือชั่วโมง ที่ต้องใช้ กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อ หนังสือคู่มือต่าง ๆ การวัดและประเมินผลและอื่นๆ การกำหนดวันเวลาและเนื้อหาให้เป็นไปตามปฏิทินวันทำการปกติของทางราชการ ของ สพท.ของโรงเรียน ที่เว้นวันหยุดต่าง ๆ วันสำคัญทางศาสนาและประเพณีท้องถิ่น และเหตุการณ์ที่คาดว่าจะมีความสำคัญเกิดขึ้นเป็นต้น ย่อมสอดคล้องกับธรรมชาติของท้องถิ่นและระดับการศึกษา เวลาตลอดทั้งปีการศึกษา ประมาณ 200-230 วัน หรือ 40 สัปดาห์ ดังนี้

1. ระดับชั้นประถมศึกษา โดยปกติครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน 2 แบบ คือ

1.1 การสอนประจำชั้น โดยครูได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเป็นชั้นเรียน บทบาท

ครูจะมีความแตกต่างจากครูที่ต้องรับผิดชอบรายวิชา เพราะต้องรับผิดชอบทั้งชั้นเรียนและสอนทุกกลุ่มสาระ กรณีอย่าง นี้ ครูจึงอยู่ในบทบาทเป็น “ผู้บริหารจัดการชั้นเรียน ” (Class Manager) หน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดต้องเป็น “แบบบูรณาการ” คือการรวมทุกสาระมาจัดไว้เรียนร่วมกัน ครูจะต้องนำคำอธิบายรายวิชาและมาตรฐานการเรียนรู้จากทุกสาระ มากำหนดเป็นหน่วยแบบบูรณาการ หน่วยต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะตามบริบทของชั้นเรียนนั้น ๆ การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ของครูประจำชั้นนี้จึงมีความยุ่งยากซับซ้อน ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการบูรณาหลายสาระการเรียนรู้เข้าด้วยกัน มีการเชื่อมโยงแนวคิด (Mind Map) และกิจกรรมไปยังสาระต่างๆไว้อย่างครบถ้วน

1.2 การสอนประจำวิชา คือการที่ครูได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบประจำ

รายวิชา เรียกว่าเป็น “ผู้บริหารจัดการรายวิชา” (Course Manager) โดยการนำคำอธิบายรายวิชา (Course Description) มาวิเคราะห์ กำหนดจุดมุ่งหมาย จัดหน่วยการเรียนรู้ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และธรรมชาติ รายวิชา ซึ่งเป็นงานวางแผนเช่นเดียวกันแต่ไม่เหมือนกับการวางแผนแบบบูรณาการที่ซับซ้อนกว่า

2. ระดับมัธยมศึกษา มีธรรมชาติที่เป็นรายวิชาอิสระที่มีครูรับผิดชอบ มีคำอธิบายรายวิชาที่

ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์และหน่วยการเรียนรู้เป็นรายภาคเรียน ใช้ เวลาประมาณ 20 สัปดาห์ อยู่ในฐานะผู้บริหารจัดการรายวิชา (Course Manager) การกำหนดหน่วยการเรียนรู้ (Syllabus) จึงเป็นก้าว แรกของครูทุกระดับการศึกษา เป็นด่านแรก que แสดงศักยภาพความเป็น “นักวางแผน” ของครู ทำให้เห็นแนวคิด เห็นองค์ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวครูได้อย่างชัดเจน เป็นสิ่งให้ผู้บริหารใช้เป็นพื้นฐานในการเก็บเกี่ยวและพัฒนาส่งเสริมทักษะ บุคลิกภาพและเจตคติที่มีอยู่ในตัวครูก่อนทำการสอนได้อย่างชัดเจน สร้างความมั่นใจและลดความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี และ

หน่วยการเรียนรู้ถือเป็นเสมือนเค้าโครงการวิจัยเชิงทดลอง จึงน่าจะถือเป็นก้าวแรกที่ดงามของครูที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะใช้เป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่จะได้รับอนุญาตให้เข้าทำการสอนในชั้นเรียนได้ งานบริหารจัดการ การ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล ก็เป็น การนำหลักคิด ทฤษฎี ความรู้ทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อการประกอบวิชาชีพครูพัฒนาการเรียน การสอนและพัฒนาผู้ เรียนให้ได้มาตรฐาน

ก้าวที่ 2 วางแผนการจัดการเรียนรู้ (Lesson Plan) “บอกความเป็นนักออกแบบชั้นครู” เป็นขั้นของการเตรียมการสอน ให้เป็นไปตามหน่วยการเรียนรู้ (Syllabus) ที่กำหนดเป็นการถอดหน่วย การเรียนรู้แต่ละหน่วย หรือบทเรียน หรือเนื้อหา มาทำการวางแผนการจัดการเรียนรู้รายบทเรียน (Lesson Plan) โดยครูออกแบบการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการจัดทำบทเรียน กำหนด วัตถุประสงค์กิจกรรมการเรียนการสอน เอกสารคู่มือ สื่อ แบบวัดประเมินผลการเรียนรู้ เป็นแผนสวด โดยออกแบบเพื่อการจัดการเรียนรู้ไว้ล่วงหน้าและเพื่อใช้แต่ละครั้งเท่านั้น โดยต้องออกแบบไว้ใน วันนี้เพื่อการสอนในสัปดาห์หน้าเสมอ เป็นการเตรียมความพร้อมของครูตามหลักที่ว่า “จะปลูกพืช ต้องเตรียมดิน จะกินต้องเตรียมอาหาร” รูปแบบของแผนการจัดการเรียนรู้ อย่างน้อย สิ่งที่จะต้อง ระบุไว้อย่างชัดเจนคือ สาระการเรียนรู้ตามมาตรฐาน วัตถุประสงค์ และกิจกรรมการเรียนรู้ การ จัดทำรายละเอียดมากเท่าใดยิ่งมีประโยชน์ต่อการทำงานของคุณครูมากเท่านั้น การออกแบบการสอนที่ ดีต้องตอบคำถามได้ว่าเกิดอะไรขึ้นกับผู้เรียน การใช้วิธีการออกแบบย้อนกลับ (Backward Design) ก็เป็นเทคนิคที่ตัวอย่างหนึ่งที่มีบทบาทมาก ในปัจจุบันการสอนที่มีประสิทธิภาพย่อมมาจากการ เตรียมการที่ดีเสมอซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ก้าวที่ 3 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ “บอกความเป็นนักบริหารจัดการชั้นครู” เป็นขั้นของการ จัดการเรียนรู้ของคุณครูตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ครูได้แสดงบทบาทการเป็นนักบริหารจัดการอย่างเต็มที่ คือ การใช้ทักษะผู้นำและความรู้ความสามารถทุกอย่าง ได้แก่ การบริหารชั้นเรียน การบริหารเวลา ทักษะการใช้สื่อ การตัดสินใจ การวัดและประเมินผลของคุณครู เพื่อที่จะทำให้การจัดการเรียนรู้ดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพแต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในขั้นนี้คือ การบันทึกร่องรอยผลการจัดการเรียนรู้ให้เป็น หลัก ฐานเชิงประจักษ์ในการทำงานสิ่งที่ครูควรมีการบันทึกได้แก่

1) ผลการจัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยการตอบวัตถุประสงค์ของแผน แต่ละข้อมีผลสำเร็จ อย่างไร ด้วยวิธีใด จำนวนเท่าใด และมีค่าสถิติอย่างไร มีข้อสังเกต และข้อพิจรรณนำไปปรับปรุง ต่อ และใช้ในครั้งต่อไปอย่างไร

2) บันทึกบรรยากาศการเรียนรู้จริง เช่น ความสนุกสนาน ความสนใจร่วมมือ เจตคติ พฤติกรรม สื่อ แบบวัดประเมิน เหตุการณ์ที่ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ปัจจัยเสริม ข้อขัดข้องข้อสังเกตต่าง ๆ ควรเก็บบันทึกอย่างครบถ้วน การบันทึกเป็นสิ่งที่ง่าย ๆ ที่ครูจะเกิดทักษะและประสบการณ์ในการ

บันทึกให้เป็นหมวดหมู่ เป็นประเด็น เสมือนเป็นสมุดปูมบันทึกเหตุการณ์ป ระจำวันของชั้นเรียน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการเข้าไปกำกับกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในฐานะผู้สังเกต คือ การให้กำลังใจ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ (ละเว้นการตำหนิ การกล่าวโทษ) การสร้างแรงจูงใจ การเสริมแรงส่งเสริมและช่วยเหลือให้ครูได้รับความสำเร็จ โรงเรียน ынควรจัดระบบนิเทศภายใน (Internal Supervisory System) ผู้ทำหน้าที่นิเทศที่มีคุณค่าที่สุดก็คือผู้บริหารสถานศึกษา อาจกำหนดคณะนิเทศภายในสถานศึกษาและแสวงหาความร่วมมือการนิเทศที่เหมาะสมกับบริบท ของโรงเรียน

ก้าวที่ 4 การประเมินการสอนรายวิชา “บอกความเป็นนักวิจัยชั้นครู” ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นที่ บอกความสำเร็จในการทำงานของครูเมื่อสิ้นปีการศึกษา จากการการจัดการเรียนรู้ตามแผนตั้งแต่ แผนแรกจนถึงแผนสุดท้ายมาวิเคราะห์ประมวผล เพื่อตอบหน่วยการเรียนรู้ (Syllabus) ที่ได้กำหนด ไว้แล้ว และควรตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ คหหน่วยการเรียนรู้อย่างครบถ้วน ว่าแต่ละข้อมี ผลสำเร็จอย่างไร เท่าใด มีปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะและการแก้ไขไว้อย่างไร ทุกคำตอบหาได้ จากบันทึกผลหลังแผนการจัดการเรียนรู้ที่ได้บันทึกไว้แล้ว สิ่งที่ควรดำเนินการในขั้นนี้ คือ

1) การสรุปผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนรายวิชาหรือชั้นที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำ เป็นข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาของสถานศึกษา

2) การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานในรูปแบบรายงานการวิจัย 5 บท เพราะผลที่ได้รับ จากงานวิจัยมีครบถ้วนแล้ว ขาดเพียงบทที่ 2 เท่านั้น เป็นผลงานซึ่งทุกฝ่ายปรารถนาเพราะเป็นงาน การวิจัยสูตรสถานศึกษา มีองค์ความรู้ที่มีคุณค่าของครูทั้งต่อการพัฒนาหลักสูตรและการขอรับ วิทยฐานะความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

สรุป การเดินด้วยจังหวะที่มั่นคง จะสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับครู 4 ด้าน คือ

1. หน่วยการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Effective Syllabus)
2. แผนการจัดการการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Effective Lesson Plan)
3. การสอนที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teaching)
4. การประเมินผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Assessment)

2.3.3. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของห้องเรียนคุณภาพ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการส่งเสริมและสร้างห้องเรียนคุณภาพระดับเขตพื้นที่ อย่าง น้อยมีประเด็นควรดำเนินการ ต่อไปนี้

2.3.3.1 ควรกำหนดปฏิทินการศึกษา ระดับเขต ประจำปีการศึกษา หรือ Educational Area Agenda โดยยึดภารกิจด้านการบริหารจัดการศึกษาตามหลักสูตรเป็นหลัก ซึ่ง

ควรกำหนดวาระต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการตลอดทั้งปีเอาไว้ มีการประกาศใช้ก่อนเริ่มปีการศึกษา การกำหนดวาระและห้วงเวลาการทำงาน ควรพิจารณา คือ

1) เป็นภาพรวมกว้าง ๆ ที่สำนักงานเขตพื้นที่ต้องการและใช้เป็นแผนที่เดินทาง เป็นหลักประกันที่เน้นไปที่เด็กเป็นสำคัญ เช่น จำนวนวัน หรือสัปดาห์ในการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมการศึกษาและพัฒนาผู้เรียน ที่สถานศึกษาสามารถกำหนดรายละเอียดเฉพาะได้ด้วยตนเอง อย่างหลากหลาย

2) เป็นเครื่องมือทิศทางและจังหวะของการทำงานขององค์กร เพื่อให้กลุ่มงาน และสถานศึกษาในสังกัดนำไปเป็นแนวทางในการวางแผน ปฏิบัติให้สัมพันธ์สอดคล้องได้ต่อไป ป้องกันการจัดกิจกรรมที่เหลื่อมล้ำซ้ำซ้อน

2.3.3.2 แผนงานและโครงการของสำนักงานเขตพื้นที่ ต้องมุ่งเน้นให้ลงถึง สถานศึกษาสนองกลยุทธ์และสู่คุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ แสดงให้เห็นประสิทธิภาพโครงการที่เป็น แบบอย่างแก่สถานศึกษา มีการ วิเคราะห์โครงการและสรุปผลการศึกษาเป็นองค์ความรู้เชิงวิจัยและ สามารถต่อยอดองค์ความรู้ได้ต่อเนื่องทุกปีการศึกษา

2.3.3.3 การพัฒนาระบบ และเครื่องมือการตรวจติดตาม การกำกับ การนิเทศ สถานศึกษาของ สพท. ของบุคลากรทั้ง 3 กลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ เน้น อกจากการ ตรวจติดตามการบริหารจัดการศึกษายังขาดทิศทางที่ชัดเจน และมีการติดตามสรุปผล ความก้าวหน้าเป็นระยะรายเดือนและรายภาคเรียน/ปีการศึกษา

2.3.3.4 มีการพัฒนาศักยภาพ ทักษะและประสบการณ์ให้กับบุคลากรทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การประชุมปฏิบัติ การด้วยกระบวนการจัดการความรู้ การพัฒนา ทักษะวิชาการ ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ เพื่อเติมเต็มและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่จำเป็น จะต้องนำไปใช้เมื่อต้องออกตรวจ ติดตาม กำกับและการนิเทศการบริหารจัดการศึกษา

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)

Empowerment มีนักการศึกษาไทยใช้หลายคำ เช่น “ การให้อำนาจ ” หรือ “ การ มอบอำนาจ ” หรือ “ การเสริมอำนาจ ” หรือ “ การเอื้ออำนาจ ” (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549 : 19) หรือ “ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ” (สมชาย บุญศิริภัสสร, 2545 : 21) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้ว่า การ เพิ่มอำนาจ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2551 : 153)

3.1 ความหมายของการเพิ่มอำนาจ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการเพิ่มอำนาจ ไว้ดังนี้

John (2007 อ้างถึงใน สุพาดิณี สุฤษฎวณี 2549 : 22) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการของการให้อิสระ (Autonomy) แก่พนักงาน โดยการรับทราบข้อมูลที่มีนัยสำคัญและควบคุมในปัจจุบันที่จะมีผลกระทบต่อผลงานของตนเองได้

Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary (1994 : 468, อ้างถึงใน สมชาย บุญศิริเกสซ์ ,2545 : 20 – 21) ได้นิยามศัพท์ความหมายของการเพิ่มอำนาจโดยใช้คำว่า การเสริมสร้างพลัง อำนาจ (Empowerment) ไว้ 2 นัย ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจ หรือ ให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิ มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ต้องการภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้สามารถหรือการให้พลังซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ

ราชบัณฑิตยสถาน (2551 :153) ให้ความหมายของการเพิ่มอำนาจในการบริหารการศึกษา หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารแบ่งปันอำนาจ และช่วยผู้อื่นในการใช้อำนาจ ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น ดังนั้น การเพิ่มอำนาจจึงเป็นการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นการกระจายอำนาจและสร้างทีมงาน

กล่าวโดยสรุป การเพิ่มอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีอำนาจให้ความอิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานที่จะสามารถดำเนินการได้ตามความสามารถของตนและในขอบเขตอำนาจที่มีอยู่เป็นการกระจาย อำนาจและสร้างทีมงาน

3.2 ความสำคัญของการเพิ่มอำนาจ

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่ทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยครูและบุคลากร การใช้ อำนาจในการสั่งให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้เกียรติ เข้าใจ เข้าถึง และมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารจัดการต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแก่ครู ซึ่งทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่า และมีพลังใจที่จะคิดทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและสถานศึกษาอย่างยั่งยืนตลอดไป (นคร ตั้งคะพิภพ, 2552)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2552 : 1 – 2) ได้กล่าวถึงการมอบอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารสอดคล้องกับ นคร ตั้งคะพิภพ ว่า ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของครู ทำให้ครูเต็มใจและอาสาสมัครร่วมทำงานและมีความสุขจากการทำงาน ผู้บริหารที่มองผู้ปฏิบัติงานเป็นเพื่อน

ร่วมงาน (Colleagues) มากกว่าเป็นลูกน้อง (Subordinate) จะชวนเพื่อนร่วมงานร่วมคิดกับตนว่า หน่วยงานเราจะเดินไปที่ไหนในอนาคต และจะถึงจุดนั้นได้อย่างไร (Vision and Strategies) และพยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเป็นหนึ่งเดียวต่อคำตอบที่ได้ (Envisioning = E1 = Shared Vision หรือสร้างวิสัยทัศน์ร่วม) เตรียมความพร้อมของเพื่อนร่วมงานด้วยการช่วยเหลือพัฒนาศักยภาพและหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานให้เพียงพอ (Enabling = E2) และคอยให้กำลังใจเมื่อเพื่อนร่วมงานอ่อนล้า ซึ่งเป็นการชาร์จไฟให้เกิดความกระตือรือร้นและความมีชีวิตชีวาในการทำงานขึ้นใหม่ (Energizing = E3) แล้วสังเกตความคืบหน้าของงานอย่างมีศิลปะ ว่ามีปัญหาคอขวดอะไรบ้าง จะได้เข้าไปช่วยเหลือให้ทันการเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่า งานจะต้องสำเร็จตรงเป้าหมายได้อย่างแน่นอน (Ensuring = E4) ดังนั้น การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment จึงมีกระบวนการตั้งแต่ E1 – E4 (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2552 : 1 – 2)

นอกจากนี้ การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment ควรตั้งอยู่บนฐานความเชื่อใน ประเด็นต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ เป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) มากกว่าเน้นโดยตำแหน่ง (By Position) หมายถึงว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีไม่ใช่มีตำแหน่งผู้บริหารก็สามารถที่จะเป็นผู้นำได้
2. การเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ ดังนั้น Empowerment น่าจะเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่ง ในการสร้างผู้นำใหม่ให้แก่องค์กร และสร้างขึ้นจำนวนมากเท่าไรก็สามารถทำได้ แม้กระทั่งในที่สุดเกิดผู้นำขึ้นมาใหม่ทั่วทั้งองค์กร
3. การเป็นผู้นำที่เกิดจากการสร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการ Empowerment จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) และการทำงานแบบมีความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) ต่อกันขึ้น เป็นการสร้างพลังเพิ่มให้มากขึ้นกว่าภาวะปกติ หรือที่เรียกว่า Synergy ซึ่งทำให้ศักยภาพหรือระดับขีดความสามารถโดยรวมขององค์กรสูงขึ้น จึงน่าจะทำให้เกิด การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กรมากยิ่งขึ้น

Gary and Margaret (1989 : 21) กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษา กับการมอบอำนาจการตัดสินใจกับครูนั้นจะเป็นการขัดแย้งกันหรือไม่ เนื่องจากการเพิ่มอำนาจแก่ครู ทำให้ครูสามารถตัดสินใจเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอนและการวางแผนในการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ บทบาทหน้าที่ของครูกำลังเปลี่ยนจากผู้สอนเป็นผู้เชี่ยวชาญ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้จัดการผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น จึงเห็นว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจส่วนหนึ่งกับครูดูเหมือนจะขัดแย้งกับความหมายของความเป็นผู้นำ แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษากับครูต่างทำหน้าที่เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อปรับปรุงสถานศึกษา การทำงานทั้ง 2 ฝ่าย ก็ไม่น่าจะขัดแย้งกันแต่อย่างใด จะมีการมอบหน้าที่การทำให้ผู้อื่นตามความสามารถและความเหมาะสมของชิ้นงาน โดยมีผู้บริหารโรงเรียน

เป็นผู้กำหนดให้ผู้สอนที่ได้รั บมอบหมายทำตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สร้าง สภาพแวดล้อม ตั้งเป้าหมายหลักของสถานศึกษา ฝึกอบรมครู ช่วยวางแผนและนำไปประเมินใหม่มา ปฏิบัติ และติดตามผลลัพธ์เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3.3 แนวทางการเพิ่มอำนาจ

Blasé and Blasé (1994 : 1) กล่าวถึงกระบวนการเพิ่มอำนาจของครู ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของครู
2. การให้ความเชื่อถือในความเป็นมืออาชีพของครูในด้านความรู้ ความสามารถ
3. การจัดโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู
4. การสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานของครูให้เพียงพอ
5. การสร้างบุคลิกภาพที่เอื้อประโยชน์ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู
6. การสร้างกำลังใจให้ครูได้ใช้ความเพียรพยายามในการฟันฝ่าอุปสรรคการทำงาน
7. การยอมรับในคุณค่าผลการปฏิบัติงานของครู
8. การฝึกอบรมให้ครูมีทักษะความสามารถในการแก้ปัญหา
9. การส่งเสริมภาวะผู้นำของครู
10. การให้ความเป็นอิสระและแสดงความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของครู

Schermerhorn (1996 : 393) กล่าวถึงกระบวนการเพิ่มอำนาจ ประกอบด้วย

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ใ้บุคคลากรกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานร่วมกัน และเมื่อมีปัญหาให้โอกาสได้ช่วยคิดช่วยแก้ไขปัญหาร่วมกัน
2. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ โดยใ้บุคคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน
3. การใ้บุคคลากรได้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ให้ความเชื่อมั่น ให้กำลังใจ ยอมรับในผลงาน และสนับสนุนการปฏิบัติใ้บรรลุผลความสำเร็จที่สูงขึ้น

อาธัญญา รัตนอุบล (2547 : 91 – 92) กล่าวถึงแนวทางการเพิ่มอำนาจใ้บุคคล และผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. สร้างจุดมุ่งหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน ใ้บุคคลทุกคนในองค์การเข้าใจว่า จุดมุ่งหมายดังกล่าวมีคุณค่าสำหรับตนเองอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกทำทหายในความรู้ ความสามารถของตนเองและสามารถนำจุดมุ่งหมายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อบรรลุ ความสำเร็จตามต้องการ

2. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน มีโอกาสพิจารณาตัดสินใจ แผนงานต่าง ๆ ร่วมกัน ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์การแก้ไขปัญหา ร่วมกัน เป็นการสนับสนุนให้ทุกคนมีความพร้อมและเข้าใจที่จะทำงานร่วมกันทุกฝ่ายทุกระดับอย่างเต็มที่ รู้สึกภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การอย่างแท้จริง

3. สร้างบรรยากาศการทำงาน ผู้นำผู้บริหารในองค์การ จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งกายภาพและจิตใจ สภาพของห้องทำงานในลักษณะต่าง ๆ แสง เสียง อากาศ เป็นต้น สภาพทางจิตใจ เช่น เจตคติที่ดีต่อการทำงาน การติดต่อประสานงาน การสื่อสารต่าง ๆ สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ การให้ความสนใจต่อบุคคลในองค์การรายบุคคล ให้ความสนใจต่อความก้าวหน้าของบุคคล ลดปัญหาความขัดแย้งและการสร้างความเข้าใจต่อกันอย่างจริงจัง การให้เกียรติยกย่องบุคคลในองค์การทั้งต่อหน้า และลับหลัง เป็นต้น

4. สนับสนุนให้บุคคลทุกคนรับผิดชอบในกา รปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ทุกคนรู้จักการรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดความผิดพลาด ร่วมกันแก้ไขปัญหา ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน โดยร่วมกันคิดปรึกษาหารือให้คำแนะนำ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างจริงจัง

5. เสนอข้อมูลป้อนกลับให้แก่บุคคลอย่างสม่ำเสมอ บุคคลในองค์การจะมีความพอใจ หากได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้น จึงควรให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา และยุติธรรม บุคคลเมื่อปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดแล้วก็จะเกิดความภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง และเกิดความรู้สึกที่จะทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

4. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระดับนโยบาย แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

4.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประเทศพัฒนาต่าง ๆ ในโลก ได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นหัวใจและกลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนา ดังนั้น องค์การที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน (Human Development) หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมระหว่าง ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และนโยบายเข้าด้วยกัน การที่คนขององค์กรมีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่าง

ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะทั้งโลก (Global) ในสังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – base Society and Economy) การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีความบทบาทสำคัญที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาของชาติ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยศึกษาจากการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกาและของนักการศึกษา ดังนี้

สำนักงาน ก.พ.(2544) ได้จัดการประชุม Teleconference Meeting เรื่องระบบนักบริหารระดับสูงของสหรัฐอเมริกา ได้พูดถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา โดย OPM (Office of Personnel Management) ซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนานักบริหารระดับสูง ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาก่อนเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูง

โดยจัดให้มีหลักสูตร Candidate Development Program ซึ่งเป็นหลักสูตรสำหรับข้าราชการที่อยู่ในระดับ GS14 / 15 หรือเทียบเท่า หรือบุคคลภายนอก ที่มุ่งมั่นที่จะเข้าระบบนักบริหารระดับสูง โดยจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับคุณสมบัติหลักของนักบริหารระดับสูง (Executive Core Qualification, ECQ's) และทักษะในการเป็นผู้นำที่จำเป็นในตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ซึ่งผู้ที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรดังกล่าว จะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกจากหน่วยงาน โดยหลักสูตรจะมีระยะเวลาทั้งสิ้นประมาณ 18 – 24 เดือน ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การจัดทำแผนการพัฒนาร่าง (Individual Development Plan, IDP) ของนักบริหารตามความต้องการของแต่ละคน รวมถึงการพัฒนาความสามารถ ในด้านอื่น ๆ

1.2 การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของนักบริหารระดับสูง ECQ's ไม่น้อยกว่า 80 ชั่วโมง

1.3 การพัฒนางานนอกเหนือจากงานที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 4 เดือน

1.4 การจัดที่ปรึกษาไว้คอยให้คำแนะนำผู้เข้าร่วมโครงการ

2. การพัฒนาหลังเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูง

รัฐบาลได้จัดตั้ง Federal Executive Institute (FEI) โดยจัดให้มี Federal Executive Institute Management Development Centers ไว้ 3 แห่ง (Shepherdstown ใน West Virginia, Denver ใน Colorado และ Charlottesville ใน Virginia) เพื่อพัฒนานักบริหารในเรื่องของการเรียนรู้ การทบทวนความรู้ การเสริมสร้างทักษะ ซึ่งในการฝึกอบรมจะเปิดโอกาสให้นักบริหารได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักบริหารระดับสูงด้วยกันเอง เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม โดยนักบริหารต้องทำกิจกรรมร่วมกันไม่ว่าจะทำงานโดยลำพัง หรือเป็นทีม โดยจะมีผู้เชี่ยวชาญจาก

สถาบันที่มีชื่อเสียงหรือจากภาคเอกชนมาเป็นทีปรึกษา ซึ่งผู้ที่จะเข้าร่วมหลักสูตรดังกล่าว ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงและข้าราชการระดับ GS15 ที่มีผลการปฏิบัติงานดี

ปรัชญา ชุมนาเสียว (2549 :714 – 715) กล่าวว่า องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรมนุษย์อันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็นทุนมนุษย์ (Human Copital) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร ในองค์การสามารถแบ่งทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 กลุ่มที่สำคัญ ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับปฏิบัติการ (Operation / Technical HR) ซึ่งเป็นระดับล่างสุดขององค์กร และใช้กำลังกายหรือฝีมือแรงงานในด้านใดด้านหนึ่งในการปฏิบัติ ดังนั้นการจะปฏิบัติงาน ให้ได้ผลดีจึงจำต้องอาศัยทักษะ หรือความรู้ความชำนาญในหน้าที่ของตนหรือความชำนาญในทางเทคนิคมากกว่าการใช้กำลังสมอง

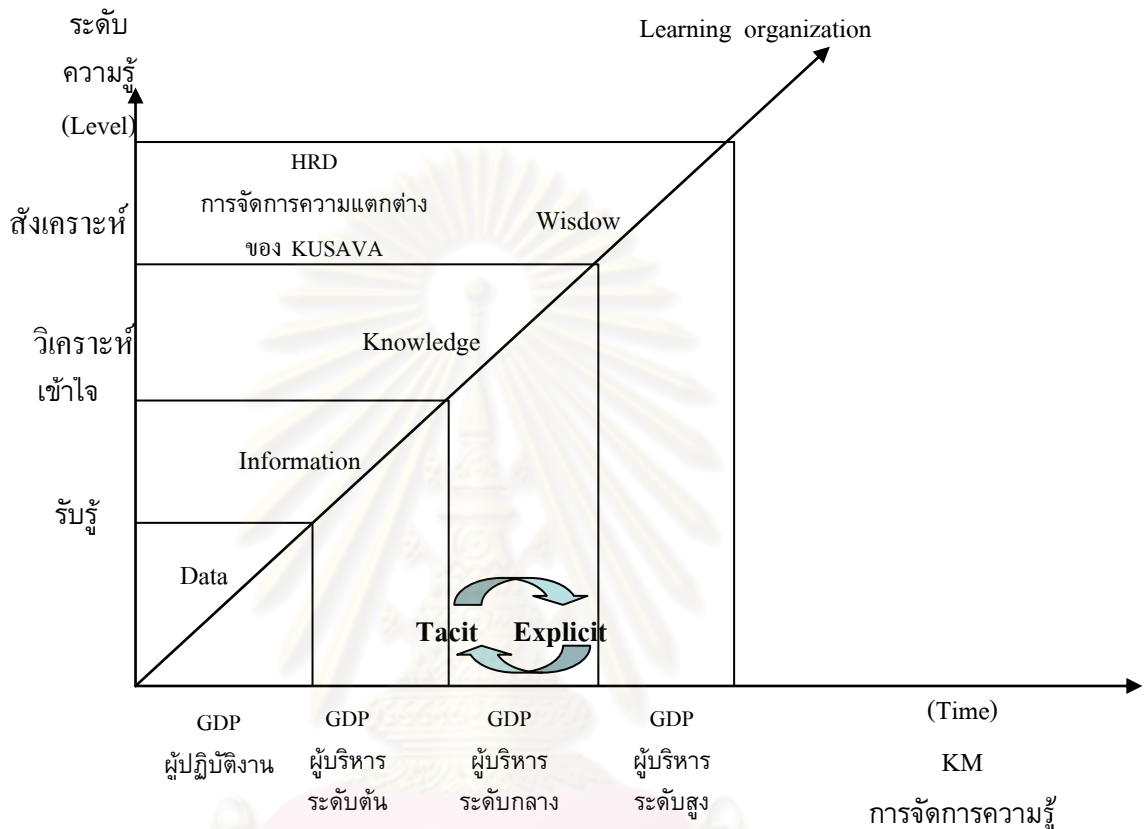
2. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับต้น (Supervisor HR) ซึ่งทำหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระดับปฏิบัติการให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายของฝ่ายจัดการ บุคลากรในระดับนี้ได้แก่ ระดับหัวหน้าหน่วยหัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าคณงาน เป็นต้น ซึ่งต้องมีความรู้ความชำนาญงานในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารงานด้วย

3. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager HR) เช่น ผู้จัดการหัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับสูง (ExecutiveHR) เช่นระดับอธิบดี ปลัดกระทรวง ผู้อำนวยการฝ่าย หรือกรรมการผู้จัดการ พร้อมทั้งรองและผู้ช่วยซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงของสายการบังคับบัญชาในองค์การทรัพยากรมนุษย์ระดับนี้ โดยมากจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วางนโยบายและแผนงาน อำนวยการและควบคุมงานทั้งหมดขององค์การ ลักษณะงานจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารและกำลังสมองเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ ปรัชญา ชุมนาเสียว (2549: 723 – 725) ได้เสนอการสร้างกลยุทธ์ที่เรียกว่า Strategic Based Development Program : SBDP โดยการจัดทำแผนพัฒนารายกลุ่มที่เรียกว่า Group Development Plan : GDP ให้เกิดขึ้นในแต่ละระดับ เช่น กลุ่มปฏิบัติการ กลุ่มบริหารระดับต้น กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้บริหารระดับ สูง โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดการความแตกต่างที่เรียกว่า KUSAVA (K : Knowledge, U : Understanding, S : Skill, A : Attitude, V : Value) ซึ่งจะอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาโดย การ

จัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรให้เกิดขึ้นแล้วจึงมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต ดังนี้



ภาพที่ 4 Strategic Based Development Program : SBDP

ที่มา : ปรัชญา ชุมนานเสียว แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรจากการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ (พ.ศ.2549) แหล่งที่มา : <http://www.polpacon7.ru.ac.th/download/avticle/> (31 มี.ค. 2552)

จากแผนภาพ Strategic Based Development Program พบว่าองค์กรจะสามารถสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรเพื่อสร้างทุนมนุษย์ให้ได้นั้น จะต้องเข้าใจในเรื่องของความแตกต่างของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องจัดการกับ KUSAVA ให้สำเร็จเสียก่อน โดยอาจใช้วิธีการ Groups – SWOT Analysis เพื่อจัดการความแตกต่างนี้ จากนั้นก็นำแนวความคิดในเรื่องของการเรียนรู้ และระดับการพัฒนาการเรียนรู้เข้ามาประยุกต์ใช้จากระดับการรับรู้ สู่การเข้าใจ สู่การวิเคราะห์ได้ และสังเคราะห์เป็น โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดของการจัดการความรู้ (Knowledge management) ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยพัฒนาการไหลเวียนของ Tacit และ Expilcit Knowledge ให้เป็นฐานความรู้ที่สำคัญในการไต่ระดับความรู้จาก

ข้อมูล ไปสู่สารสนเทศที่จำเป็นไปสู่การมีความรู้ และการตกลึกทางปัญญา เป็นภูมิปัญญาให้ได้ ซึ่งก็ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสม โดยจะสอดคล้องกับการเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรในองค์การ จากระดับปฏิบัติการจนไปสู่ผู้บริหารระดับสูง เป็นกระบวนการ ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้อยู่ตลอดเวลา จากนั้นองค์การก็สามารถกำหนดแนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

4.2 ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษารัฐได้ให้ความสำคัญโดยได้กำหนดไว้ในกฎหมายทางการศึกษา และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในหมวด 7 ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

มาตรา 52 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งรวมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ให้สถาบันที่พัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 53 กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งองค์การวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาตามมาตรานี้คือ คุรุสภา

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 ได้กำหนดในมาตรา 7 ให้มีสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกว่า คุรุสภา มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา มีคุณภาพ พด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพเพื่อขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและควบคุมให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาวิชาชีพ เพื่อต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและดำรงอยู่ในวิชาชีพอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547

มาตรา 80 กำหนดให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งรวมผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะเจตคติที่ดี คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพที่เหมาะสมเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก .ค.ศ. กำหนด

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 2) ซึ่งมีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษา ได้จัดทำ แผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ.2551 – 2554 เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางและกลไกในการผลักดัน ขยับเคลื่อน การดำเนินงานในบทบาทและภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดินที่กำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ได้แก่ การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยมีเป้าประสงค์ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษา ที่มี คุณภาพ มาตรฐาน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ได้วิเคราะห์ความสอดคล้องกับ นโยบายและแผนการบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งภารกิจพื้นฐานที่ต้องดำเนินการ ได้กำหนดกล ยุทธ์ ให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทุกกระดับ และกำหนดตัวชี้วัดให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้สามารถจัดและให้บริหารการจัดการเรียนการสอนได้อย่าง มีคุณภาพ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2552) ซึ่งปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของคุรุสภาได้จัดทำ แผนยุทธศาสตร์คุรุสภาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550 – 2554) ซึ่งเป็นแผนที่นำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ครู ผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ เพื่อให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง จึงได้กำหนด ยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างระบบ กำกับ ดูแลและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพให้ก้าวหน้าการ เปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบบริการออก และต่ออายุใบประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างระบบการพัฒนาวิชาชีพ และผู้ประกอบวิชาชีพทางการ ศึกษาให้มีความเชื่อมโยงทั่วถึงและต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการส่งเสริม สนับสนุน ยกย่องและผดุงเกียรติวิชาชีพและผู้ ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาทุกประเภท และสาระการเรียนรู้ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งสร้างระบบและรูปแบบการควบคุม ให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ประพฤติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ปฏิรูประบบการบริหารจัดการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐ แนวนิวใหม่

4.3 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดของนักการศึกษาไทยและต่างประเทศ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้เสนอไว้ มีลำดับดังนี้

อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์ (เทศะปุระณะ) (2540:45) กล่าวถึงตัวแบบกระบวนการสร้างจรรยาวิชาชีพของข้าราชการไว้ 8 ประการคือ

1. การมีองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้โดยทั่วไปในวิชาชีพ ประกอบด้วยตัวองค์ความรู้ เทคนิควิธีการทางวิชาชีพ และการตอบสนองเชิงรูปธรรมของการที่จะนำมาแก้ไขปัญหาสังคม
2. การมีระยะเวลาของการฝึกอบรม เพื่อเข้าสู่ความเป็นวิชาชีพ และมีมาตรฐานการศึกษาอบรมและมีมาตรฐานการสื่อองค์ความรู้
3. การมีลักษณะงานที่ก่อให้เกิดผลตามค่านิยมพื้นฐานของสังคม โดยลักษณะงานเชิงวิชาชีพจะก่อให้เกิดผลตามค่านิยมทางสังคมที่มีลักษณะเป็นไปเพื่อความมั่นคงทางสังคม และค่านิยมต้องตรงตามค่านิยม ธรรมเนียมประเพณีที่ถูกต้องดีงามและเป็นที่ยอมรับจากสังคมโดยทั่วไป
4. การมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการใช้ดุลยพินิจ ในการปฏิบัติงานโดยอิสระ
5. การมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองต่อประโยชน์ของประชาชน
6. การมีความผูกพันในระยะยาวต่องานวิชาชีพ ซึ่งมีลักษณะของการทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้แก่งานอาชีพและความเป็นข้าราชการของตน
7. การมีวัฒนธรรมวิชาชีพในลักษณะของการมี บรรทัดฐานของอาชีพ ที่เป็นไปในลักษณะที่มีพื้นฐานของค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีของสังคม
8. การมีจรรยาวิชาชีพหรือจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยมีมาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับเพื่อให้บุคคลมีความประพฤติดี มีสำนึกในหน้าที่ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการตอบสนองต่อประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

ประยงค์ เต็มชวาลา (2542: 45 – 51) กล่าวถึงเทคนิควิธีการพัฒนาพฤติกรรมข้าราชการ ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นสร้างความรู้และทัศนคติ กล่าวคือ จะต้องเริ่มด้วยการสร้างปทัสถาน ความประพฤติของข้าราชการที่ชัดเจนว่าข้าราชการที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร ควรมีวินัย คุณธรรมและจรรยาบรรณแบบไหน จากนั้นจึงให้ความรู้เพื่อให้ข้าราชการได้รับทราบโดยทั่วกันว่ารูปแบบลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องการสำหรับข้าราชการเป็นอย่างไร และท้ายสุดก็ต้องพยายามเปลี่ยนแปลง

ทัศนคติ เพื่อให้มีทัศนคติที่ดีต่อการ เป็นข้าราชการมีจิตใจที่เป็นข้าราชการ มีอุดมการณ์และ วิชาญญาณของข้าราชการ เป็นต้น

2. ขั้นสร้างความรู้สึก กระทำได้ด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกว่า อะไรควรทำ อะไรบ้างที่ไม่ควรทำ ขณะเดียวกันก็อาจจะกระทำได้ด้วยการสร้างเงื่อนไข เช่น การ มอบหมายให้ข้าราชการบางกลุ่มวิชาชีพสร้างจรรยาบรรณวิชาชีพของกลุ่ม เป็นต้น รวมทั้งอาจจะ กระทำโดยการประคับประคองป้องกันมิให้พื้นฐานทางจิตใจเสียขวัญเนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย

3. ขั้นสร้างพฤติกรรม ซึ่งอาจจะกระทำโดยการใช้อาจารย์ผู้มากล่าวคือ ผู้บังคับบัญชา จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการรักษาวินัยและโดยการสร้างเงื่อนไข เช่น เงื่อนไขเพื่อให้เกิดความกลัว ต่อการกระทำผิดวินัย เงื่อนไขที่ทำให้เกิดความละเอียด เงื่อนไขให้เกิดอุดมคติในการทำงาน เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมดูแลเพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติตามวินัยอย่างเคร่งครัดด้วย

นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาพฤติกรรมข้าราชการไทยว่าน่าจะ ประกอบ ด้วยกลยุทธ์และมาตรการต่าง ๆ ดังนี้

1. การเลือกสรรกลั่นกรองบุคคลก่อนเข้ารับราชการ มาตรการที่สำคัญได้แก่

1.1 การกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่จะเข้ารับราชการ (ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มี สุขภาพแข็งแรง และมีพฤติกรรมที่เหมาะสม)

1.2 การสอบและการคัดเลือก

1.3 การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่

2. การควบคุมพฤติกรรมข้าราชการ มาตรการที่สำคัญได้แก่

2.1 การกำหนดประสิทธิภาพความประพฤติ (จริยธรรม) ของข้าราชการ ได้แก่ คุณธรรม จรรยาบรรณ และวินัยข้าราชการ

2.2 การควบคุมความประพฤติของข้าราชการ

3. การป้องกันและส่งเสริมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมที่ดี เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา ทัศนคติและจิตสำนึก โดยเฉพาะการประพฤติตามกรอบคุณธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ข้าราชการได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม ทั้งนี้คุณธรรมขั้นพื้นฐานของข้าราชการมี 6 ประการ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีจิตมุ่งผลประโยชน์ส่วนรวม มีความยุติธรรมและเมตตาธรรม มีความละเอียด ใจ มีธรรมจริยา รวมทั้งมีความเสียสละ ขณะที่จรรยาบรรณของข้าราชการมีทั้งหมด 15 ประการ ทั้ง จรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับ บัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน จรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม

สำหรับเทคนิควิธีการพัฒนาพฤติกรรมข้าราชการ ตามหลักการและทฤษฎีการเรียนรู้ นั้นพึงประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นสร้างความรู้สึกและทัศนคติ (เช่น ปทัสถานความประพฤติของข้าราชการที่ดีมีลักษณะเช่นใด) ขั้นสร้างความรู้ (เช่น ให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกว่าอะไรบ้างที่ควรทำและไม่ควรทำ) และขั้นสุดท้ายคือ ขั้นสร้างพฤติกรรม (ซึ่งอาจจะกระทำโดยการใช้อำนาจผู้นำในการเป็นตัวอย่างที่ดี รวมทั้งการสร้างเงื่อนไขเพื่อให้เกิดความกลัวต่อการทำผิดวินัย ตลอดจนการสร้างขวัญ สติปัญญาในการกระทำที่ดี เป็นต้น)

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

1. เงื่อนไขหรือปัจจัยในความสำเร็จของการพัฒนาพฤติกรรมข้าราชการไทย มีดังนี้

1.1 ปรับปรุงและฟื้นฟูคุณธรรมพื้นฐานของแต่ละบุคคล (โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงระยะเวลาก่อนเข้ารับราชการ) ต้องเจริญตามรอยพระยุคลบาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ได้ทรงพระราชทานคุณธรรม 4 ประการ แก่พลสกนิกรชาวไทยในคราวสมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี

1.2 มีแผนงาน/โครงการฝึกอบรมและพัฒนาพฤติกรรมข้าราชการในทุกระดับอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีความรู้และ ทัศนคติที่ดี รวมทั้งมีการปรับพฤติกรรม ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับคุณธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

1.3 กำหนดนโยบาย/ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีความจริงจังและเอาใจจริงเอา จังในการพัฒนาพฤติกรรมข้าราชการในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเลือกสรรคนก่อนเข้ารับราชการ (โดยเน้นความเหมาะสมทั้งในด้านกายภาพ วุฒิภาพ และพฤติกรรม) การป้องกันมิให้มีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน (ด้วยการเอาใจใส่ สังเกตพฤติกรรม รวมทั้งขจัดสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัย ซึ่งได้แก่ ความไม่เข้าใจ การตามใจ ความไม่ใส่ใจ ชะล่าใจ ผลลใจ มีสิ่งล่อใจ ไม่มีจิตใจ ภาวะจำใจ เจ็บใจ รวมทั้งความตั้งใจ) ขณะเดียวกันก็พยายามส่งเสริมให้ข้าราชการประพฤติ ตามกรอบปทัสถานที่มีพึงจะเป็น ด้านคุณธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการ รวมทั้ง จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพต่าง ๆ ด้วย นอกเหนือจากนั้นการควบคุมพฤติกรรมของข้าราชการด้ว ย การดำเนินการทางวินัยอย่างเคร่งครัด (เช่น การสอบสวน การลงโทษ) ก็เป็นอีกขั้นตอนหนึ่ง ที่มีความสำคัญด้วย

2. รัฐพึงให้การสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าวิจัย ดังนี้

2.1 ควรจะมีการสนับสนุนในหน่วยงานหรือองค์กรในระดับต่าง ๆ รวมทั้งสมาคมหรือองค์กรวิชาชีพต่าง ๆ ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการให้มากขึ้น

2.2 หัวข้อเรื่องที่ต้องได้รับการศึกษาวิจัย ได้แก่ การสร้างตัวแบบที่เป็นรูปธรรมของการบริหารการพัฒนาจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อเป็นรูปแบบให้เจ้าหน้าที่ในวิชาชีพยึดถือปฏิบัติเป็นแบบอย่างต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, 17) ได้ศึกษาโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง ได้กล่าวถึงการพัฒนาวิชาชีพครูใหญ่ของฮ่องกงอย่างต่อเนื่อง มีข้อเสนอแนะให้กระทรวงศึกษาธิการ สนับสนุนกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. ให้จัดตั้งเครือข่ายครูใหญ่ หลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้ว ครูใหญ่ควรได้รับการสนับสนุนให้รวมกันเป็นกลุ่มวิชาชีพเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเป็นการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

2. จัดตั้งกลุ่มโรงเรียนในลักษณะเขตหรือภูมิภาค ครูใหญ่ที่อยู่ในเขตเดียวกันสามารถแบ่งปันทรัพยากรและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

3. เจรจากับสถาบันอุดมศึกษา หรือสมาคมวิชาชีพให้ยอมรับโมดูลบางโมดูลเพื่อประโยชน์ในการเรียนต่อและเพื่อประโยชน์ในการยกเว้นบางรายวิชาอันจำเป็นต่อการเป็นสมาชิกของสมาคมครูใหญ่

4. สร้างความร่วมมือ าระหว่างสมาคมครูใหญ่ สถาบันอุดมศึกษา และภาคธุรกิจ เพื่อจัดตั้งศูนย์ครูใหญ่ให้ทำหน้าที่ให้การศึกษาวินิจฉัยอย่างต่อเนื่องและยกระดับฐานะของการเป็นครูใหญ่ให้สูงขึ้น

John and Marsha (1992 : 17 – 21) กล่าวถึงการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาแบบสามมิติ ประกอบด้วย การเตรียมพร้อมทางด้านวิชาการ / การศึกษา การเรียนรู้จากการปฏิบัติและก่อให้เกิดความเป็นมืออาชีพ Lortie (1975) กล่าวว่า ตามกระบวนการกล่อมเกลாதงสังคมในเรื่องของอาชีพมีอยู่ 3 แนวทาง คือ 1) การศึกษาในระบบ 2) การฝึกงาน และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

หลักการแบบสามมิติ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้มองเห็นข้อบกพร่องบางอย่างของความพยายามในปัจจุบัน ในการเตรียมความพร้อมและสนับสนุนผู้นำทางการศึกษา สิ่งที่ต้องวิตกกังวลในที่นี้มีอยู่ 3 ชั้น ที่เห็นได้ชัดซึ่งเป็นองค์ประกอบของการพัฒนาวิชาชีพ คือ การเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่วิชาชีพ การเริ่มเข้าสู่วิชาชีพ และการศึกษาระหว่างประกอบวิชาชีพ หลักการแบบสามมิติแต่ละด้านมีความเกี่ยวพันกันอย่างยิ่ง ตามแผนภาพที่ 5



ภาพที่ 5 หลักการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารแบบสามมิติ

ที่มา : John.C.Daresh, Marsha A. Playko. The Professional Development of School Administrators : Presevice, Induction, and Inservice Applications, 1992

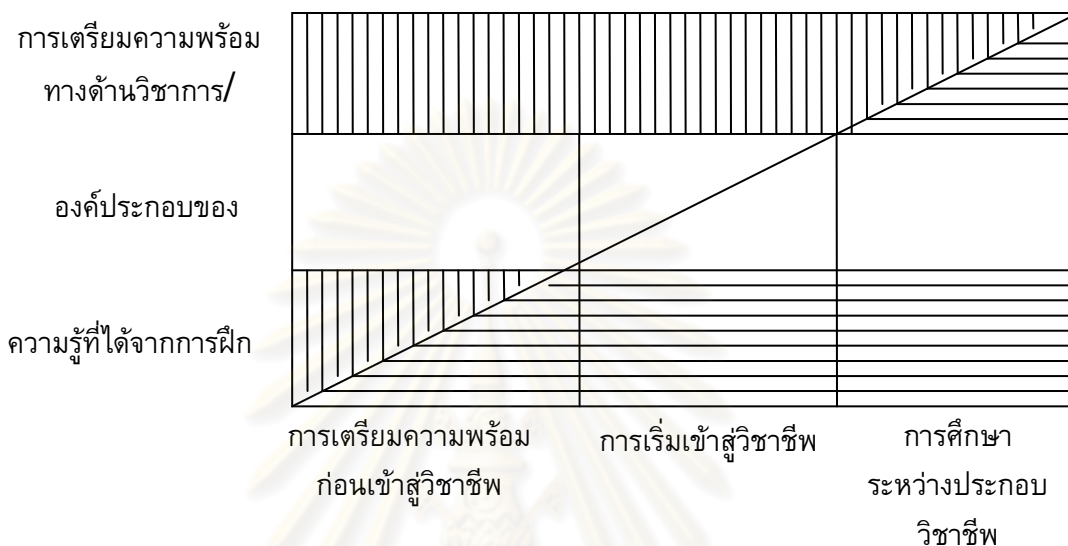
การเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่วิชาชีพ ประกอบด้วย กิจกรรมการเรียนรู้และกระบวนการอื่นซึ่งเกิดขึ้น ก่อนการมอบหมายงานตั้งแต่เริ่ม การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การออกไปอนุญาต และการมอบหมายงานในตำแหน่งครั้งแรก ล้วนเป็นองค์ประกอบของลำดับขั้นการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่วิชาชีพ

การเริ่มเข้าสู่วิชาชีพ อาจเป็นการกำหนดช่วงระยะเวลาหนึ่งในอาชีพของแต่ละบุคคล เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ๆ ในองค์กร ภายใต้การกำหนดบทบาทหน้าที่ กระบวนการของการเริ่มเข้าสู่วิชาชีพไม่จำเป็นต้องสิ้นสุดลงเมื่อปฏิบัติงานมาครบ 1 ปี อาจใช้เวลาหลายปีจึงประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับเงื่อนไขภายในองค์กร ชนิดของบทบาทหน้าที่และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

การศึกษาระหว่างประกอบวิชาชีพ ประกอบด้วย โอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งจัดให้แต่ละบุคคล ในขณะที่ประกอบวิชาชีพ โอกาสต่าง ๆ อาจเป็นการจัดให้เฉพาะโดยตรงที่จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรืออาจอยู่ในรูปแบบของความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคาดหวังในงาน

องค์ประกอบทั้งหมดของหลักการแบบสามมิติ อาจรวมอยู่ในการพัฒนาวิชาชีพที่กำลังดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่องทั้ง 3 ชั้น สิ่งที่แตกต่างกันอาจเป็นในเรื่องของการเตรียมความพร้อมด้านวิชาการ / การศึกษาที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน ความรู้ที่ได้จากการฝึกปฏิบัติ องค์ประกอบของ

บุคคลและวิชาชีพ ในขณะที่บุคคลเลื่อนจากขั้นการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่วิชาชีพไปสู่การเริ่มเข้าสู่วิชาชีพ และไปสู่ขั้นการศึกษาระหว่างการประกอบวิชาชีพ ตามแผนภูมิที่ 6 เป็นการพยายามแสดงให้เห็นความสอดคล้องอย่างมีสัมพันธในมิติที่แตกต่างกันในแต่ละขั้น



ภาพที่ 6 องค์ประกอบของหลักการพัฒนาวิชาชีพแบบสามมิติ และการพัฒนาอาชีพ 3 ขั้นที่สำคัญ

ที่มา : John.C.Daresh,Marsha A.Playko. The Professional Development of School Administrators : Presevice, Induction, and Inservice Applications,1992

เมื่อบุคคลเข้าสู่วิชาชีพทางการบริหารการศึกษา (การเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่วิชาชีพ) สันนิษฐานได้ว่าพวกเขามีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารจัดการ โรงเรียนเพียงเล็กน้อย สิ่งเหล่านี้คือตัวอย่างบางประการในประเด็นซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานต่อการประเมินคุณค่า หลักการจัดการศึกษา พวกเขามีการเรียนรู้หลักการพื้นฐานในการประเมินคุณค่าหลักการจัดการศึกษา พวกเขามีการเรียนรู้ได้ดีที่สุดผ่านยุทธศาสตร์ในชั้นเรียนโดยตรง อย่างเป็นจริง ๆ หรือผ่านการอ่าน หรือวิธีอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมทางวิชาการ / การศึกษา จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในช่วงระยะแรก ๆ ของการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่วิชาชีพอาจเกี่ยวข้องกับการเน้นไปที่การเตรียมความพร้อมทางด้านวิชาการ / การศึกษา อย่างมาก ถ้าไม่ใช่ความเชื่อเฉพาะกลุ่ม

เนื่องจากบุคคลต้องมีความก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพของตนในแต่ละขั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งมากกว่า หากมาจากพื้นฐานของประสบการณ์ เมื่อบุคคลเรียนรู้ในสาขาวิชาได้อย่างสมบูรณ์ผ่านการเตรียมความพร้อมทางด้านวิชาการ / การศึกษา การฝึกประสบการณ์ (เช่น

การเรียนรู้ที่ได้จากการฝึกปฏิบัติ) จะมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันมากขึ้น แม้แต่ผู้เริ่มเตรียมความพร้อมเข้าสู่วิชาชีพใหม่ ๆ ก็สามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ และการฝึกฝนที่นิยมที่สุดยังคงได้แก่ การอ่านหนังสือหรือเข้าฟังการบรรยายเกี่ยวกับการพัฒนาในสาขาของตน

มิติซึ่งมีแนวโน้มคงอยู่ตลอดระยะเวลาของทุก ๆ ชั้นในอาชีพของบุคคล คือรูปแบบของบุคคลและวิชาชีพ เมื่อต้องคำนึงเกี่ยวกับทัศนคติทางด้านจริยธรรมและการอุทิศตนต่อวิชาชีพของบุคคล สิ่งจำเป็นที่สะท้อนให้เห็นคือความสม่ำเสมอ แม้ว่าประเด็นที่อาจจะพิจารณาแล้วว่าจะมีความแตกต่าง การขาดความเข้าใจในเรื่องของความหมายของการเป็น “เจ้านาย” ผู้บริหารในระยะเริ่มต้น จะไม่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับผู้ที่มีประสบการณ์สูงในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มาแล้วนับ 10 ปี แต่ในสถานการณ์หนึ่งเสียปะจ ุร เช่ / สภาวะกลืนไม่เข้าคลายไม่ออกทางด้านจริยธรรมที่ต้องการใครสักคนตรวจสอบระบบคุณค่าของบุคคลนั้น สามารถพบได้ในทุกจุดของชีวิต ในการประกอบอาชีพของบุคคล การมีที่เลี้ยวอาจพบเห็นได้ผ่านกิจกรรมที่สอดคล้องจากขั้นก่อนการเข้าสู่วิชาชีพจนถึงขั้นเข้าสู่วิชาชีพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 20 – 24) กล่าวถึงทัศนะการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหาร 3 ทัศนะ คือการพัฒนาที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific approach) ทัศนะที่ยึดถือหลักการมนุษยสัมพันธ์ (Human relations approach) ทัศนะที่ยึดถือหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) ดังนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นไปตามทฤษฎีเชิงวิทยาศาสตร์ในระยะเริ่มแรก ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารต้องอาศัยกฎระเบียบและข้อบังคับอย่างเป็นเหตุเป็นผล ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้ปฏิบัติจะมีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ ซึ่งตามข้อตกลงเบื้องต้นแสดงให้เห็นว่า ในการปฏิบัติงานนั้นจะมีทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว (one best way or a single right way) เมื่อกำหนดขึ้นมาแล้วจะต้องเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะทำให้มันใจได้ว่าผู้ปฏิบัติได้รับรู้ในสิ่งที่กำหนดนั้นและมีการปฏิบัติตาม ซึ่งจากกรอบแนวคิดดังกล่าวจะส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารในระยะต่าง ๆ ดังนี้คือ

1.1 ในระยะก่อนประจำการ จะเน้นการเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้ในองค์ความรู้ในศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำหรือ ไม่ควรกระทำ เน้นการอธิบายถึงวิธีการ (how to) เพื่อการปฏิบัติเป็นสำคัญ

1.2 ในระยะเริ่มประจำการ จะเน้นการชี้แจงถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงภายในองค์กรมากขึ้น ไม่เน้นการเรียนรู้องค์ความรู้ศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์มากเท่าในระลอกก่อนประจำการ

1.3 ในระยะประจำการ จะเน้นให้ผู้บริหารเรียนรู้ถึงวิธีการบริหารงานในหน้าที่ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงมนุษยสัมพันธ์ เป็นไปตามทฤษฎีเชิงพฤติกรรม เมื่อประมาณปี 1920 – 1960 โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่สำคัญว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว พวกเขาจะสามารถเพิ่มผลผลิตได้ และการปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรในเชิงจิตวิทยา สังคมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำซึ่งก็มีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในระยะต่าง ๆ ดังนี้คือ

2.1 ระยะก่อนประจำการ จะเน้นการพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดีในอนาคต เวลาส่วนใหญ่จะใช้ไปกับการเสริมสร้างกระบวนการกลุ่มและทักษะส่วนบุคคลที่สามารถจะนำไปใช้กับผู้ปฏิบัติงานได้

2.2 ในระยะเริ่มประจำการ จะเน้นการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้ตอบสนองความต้องการ ส่วนบุคคลของผู้ที่เข้าทำงานให้ ไม่ได้ เน้นการบริหารให้ผู้ทำงานมีความสุขความสะดวกสบายในการทำงาน

2.3 ในระยะประจำการ เน้นการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มุ่งให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้รู้จักส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกโดยการมีส่วนร่วม ให้แต่ละบุคคลมีความ พึงพอใจในฐานะที่เป็นมนุษย์มากกว่าจะเน้นการเสริมสร้างทักษะที่สัมพันธ์กับการ ปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงทรัพยากรมนุษย์ มีความเชื่อถือหรือข้อตกลงเบื้องต้นว่า หน้าที่สำคัญของผู้บริหารคือการพัฒนาความมีประสิทธิภาพขององค์กร และเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงานจะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดีถ้าพวกเขาได้ทำงานที่มีผลผลิตภาพ มีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพ การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในระยะต่าง ๆ มีดังนี้

3.1 ในระยะก่อนประจำการ จะเน้นการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ ขณะเดียวกันก็เสริมสร้างค่านิยมในการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ต้องทุ่มเทความพยายามทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

3.2 ในระยะเริ่มประจำการ เน้นการเสริมสร้างวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องจากระยะก่อนประจำการ ให้มีศักยภาพในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อควมมีประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารใหม่จึงจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเรียนรู้ ถึงวิธีการทำงานกับผู้ปฏิบัติเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับควมมีประสิทธิผลและผลิตภาพขององค์การ

3.3 ในระยะประจำการ จะเน้นการเสริมสร้างผู้บริหารให้มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นหรือโดยอาศัยคนอื่น เพื่อบรรลุควมมีประสิทธิผลขององค์การ ให้ดียิ่งขึ้น และอาจจะเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติหรือทักษะในการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น

การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่ยึดถือหลักการมนุษยสัมพันธ์กับหลักการเชิงทรัพยากรมนุษย์ มีความแตกต่างกันที่สำคัญคือ หลักการแรกเชื่อว่าการเสริมสร้างความสุขหรือความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นเครื่องประกันโดยอัตโนมัติว่าพวกเขาจะทำงานหนักขึ้น จะเพิ่มควมมีประสิทธิผลและผลิตภาพมากขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่หลักการที่สองเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีความสุขหรือความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น จะเพิ่มควมมี ประสิทธิภาพหรือผลิตภาพขององค์การมากขึ้น หากพวกเขามีความรู้สึกว่าได้ทำงานอยู่ในองค์การที่มีประสิทธิผลหรือมีคุณภาพ ความเหมือนกันของสองหลักการนี้คือ ต่างเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมทั้งสามหลักการแล้ว อาจกล่าวได้ว่า ไม่มีหลักการใดที่จะมีความสมบูรณ์แบบในตัวเองหรือไม่มีหลักการใดที่จะไม่มีข้อตำหนิหรือข้อบกพร่อง ดังนั้น การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารจึงพึงตระหนักถึงความสำคัญในหลักการทั้งสามอยู่เสมอ เพียงแต่จุดเน้นในแต่ละสถานการณ์อาจแตกต่างกันออกไปเท่านั้น

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546 : 15 – 16) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศอังกฤษและประเทศสหรัฐอเมริกาไว้ ดังนี้

1. ประเทศอังกฤษ ได้จัดตั้งวิทยาลัยแห่งชาติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (National College for school leaderships) ในปี 2543 ณ วิทยาเขตจูบิลี มหาวิทยาลัยนอตติงแฮม โดยมี 3 หลักสูตร คือ

- 1.1 หลักสูตรผลิตผู้บริหารสถานศึกษาใหม่
- 1.2 หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่แต่งตั้งใหม่
- 1.3 หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาประจำการอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะเด่นของหลักสูตร คือ ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการศึกษาจากสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง มีการรับทราบข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภาวะผู้นำและบุคลิกภาพ มีการพัฒนาแผนปฏิบัติการส่วนบุคคล และสร้างเครือข่ายกับผู้เข้ารับการอบรม

2. ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้จัดตั้งองค์กร UCEA (University Council for Educational Administration) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยหลัก ๆ ในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา จำนวน 54 แห่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมมือกันพัฒนาการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ การศึกษา ต่อเนื่อง และศักยภาพในการวิจัยของผู้บริหารการศึกษา มีกิจกรรมสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าใน สภการบริหารการศึกษา ได้แก่ การประชุมประจำปี วารสารวิชาการ การร่วมจัดตั้งองค์กรความร่วมมือ ทางการบริหารการศึกษา

และได้จัดตั้งองค์กร NPBEA (National Policy Board for Educational Administration) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา โดยการพัฒนารูปแบบการศึกษาก่อน ประจําการและการอบรมระหว่างประจําการของผู้บริหารการศึกษาและการจัดตั้งคณะกรรมการ ระดับชาติเพื่อรับรองการเป็นผู้บริหารการศึกษา (National Certifying Board for Educational Administration) โครงการที่สำคัญของ NPBEA คือ International Resource Bank for Programs in Educational Leadership ซึ่งเป็นโครงการร่วมระหว่าง NPBEA, UCEA และ NCPEA เพื่อ ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมของโปรแกรมการบริหารการศึกษา

พลัสตันท์ โปธิ์ศรีทอง (2548 : 209 – 210, 219) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในมิติใหม่ ที่สำคัญ สรุปได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร องค์กรและผู้บริหาร พึงจัดงบประมาณ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว มองการพัฒนาคน เป็นการเพิ่มต้นทุนขององค์กร

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนของผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องให้ สมาชิกทุกคนสร้างแผนพัฒนาตนเองขึ้น

การพัฒนาคนทำได้หลายรูปแบบ ในทุกที่ทุกเวลา มิใช่แต่รอโอกาสรับการพัฒนารับการ อบรม

ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติ งานที่ให้บรรลุ เป้าหมาย กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเข้ากับการพัฒนาเพื่อความรวดเร็ว ถูกต้อง ประหยัด

การพัฒนาพึงทำทั้งแนวทางของการพัฒนาคนให้เข้มแข็ง และเป็นตัวคุณ ขยายผลจากภายในสู่ภายนอก (Inside – out approach) มากกว่าที่นำหรือเชื้อใจคนนอกเข้ามาสู่ใน (Outside – in approach) แต่เพียงลำพังที่อาจสร้างความไม่คุ้มค่าและแก้ปัญหาไม่ถูกจุด

กำหนดทีม “ Think – tank ” ที่คำนึงถึงคุณค่าหรือค่านิยมการบริหารที่อิงสมรรถนะ (Competency) การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารองค์ความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปประเด็นที่เข้าใจง่าย แล้วเผยแพร่ในองค์กร

การพัฒนาที่ถูกทางต้องเริ่มจากการพัฒนาจิต และวิญญาณของคน ให้คิดเป็นทำเป็น มีทั้งความรู้ ความคิด คุณธรรม รู้จักตนเอง และเข้าใจผู้อื่น

เน้นการประเมินการเรียนรู้ขององค์กรเป็นระยะว่ามีผลต่อการปรับปรุงงานและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ คุ้มค่าหรือไม่

2. แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในมิติใหม่

ผู้นำในองค์กรทุกระดับ มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (ถือเป็นการเพิ่มทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ส่งเสริมความเข้มแข็งของคนด้านอารมณ์ (Emotional Capital) และ ความสงบแต่มั่นคงด้านจิตวิญญาณ (Mind Capital) สะท้อนให้เห็นในความเป็นผู้นำถึงความดี ความจริง ความงาม ความสุข และความกล้าอย่างกลมกลืน

คนคือปัจจัยชี้ขาด เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ายิ่ง บันดาลความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารราชการแผ่นดินและในการพัฒนาประเทศ จึงต้องพัฒนาคนให้มีทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล

กลยุทธ์การทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างตั้งใจต้องเริ่มที่การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนด ยุทธศาสตร์ จัดกระบวนการทำงาน (System) องค์กร การจัดบุคลากรที่เหมาะสมคือ การคัดเลือก และฝึกคนให้เข้าองค์กรและภารกิจที่กำหนดให้ทำ

การกำหนดคุณภาพของบุคลากร ต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ แนวยุทธศาสตร์ (Strategy) องค์กรแล้วพิจารณาเรื่องบุคลากร การพัฒนาคนจำเป็นต้องพัฒนาคนที่มีอยู่เดิมให้มีทักษะแบบใหม่ ๆ

สมรรถนะใหม่ ๆ บุคลากรควรเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาเป็นครั้งคราวไม่ควรใช้เวลากับการพัฒนาเกินความจำเป็น และไม่ควรเสียเวลาพัฒนาในเรื่องที่ไม่ได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติ การพัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กร

มิติใหม่การทำงานต้องเน้นการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด คือ Result Driven เป็นการพัฒนาแนวทางทำงานใหม่ เน้นความเข้าใจในการทำงานที่มีระบบ (Systematical Work Procedure) มุ่งเน้นการทำงานเป็นองค์รวม สามารถมองภาพรวมและการทำงานเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (ฮอลลิสติก โมเดล) และปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพ

ข้อเท็จจริงของสังคม ชุมชน และท้องถิ่นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากกลุ่มคนในทุกๆระดับ (Team work) การประสานงานเป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันระหว่างภาค ต่าง ๆ เน้น Leadership, Team work, Network และ Performances)

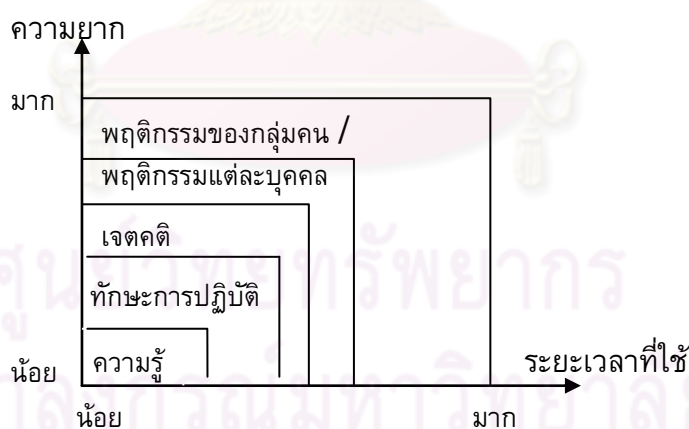
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งมีกรอบแนวทางการพัฒนาคือ

1. ต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิด การเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติ จนเกิดเป็นสมรรถนะ (Competency) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่เกิดจาก Knowledge, Skills, Ability และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะ (Competency) จึงเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบที่ยึดระดับการศึกษา คะแนนสอบ

2. ต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความสามารถ และทัศนคติจนเกิดสมรรถนะ ถึงระดับปรีชาสามารถ

3. สร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

4. การฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ ได้แก่ “ การประกันคุณภาพข้าราชการ” ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ คือ



ภาพที่ 7 ความยากและระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

ที่มา: พลสัณห์ โพธิ์ศรีทอง **บนเส้นทางที่สร้างสรรค์** กรุงเทพฯ ๙ เอส แอนด์ ซี กราฟฟิเคิล ๒๕๔๘.

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวเพิ่มเติมรูปแบบการพัฒนาตนเองในองค์กรที่สำคัญมี 3 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน หมายถึงการพัฒนาที่ผู้ได้รับการพัฒนา ได้เรียนรู้ รู้เทคนิค วิธีการทำงานจนเกิดทักษะ มีความชำนาญจากการได้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติรวมทั้งอาจได้รับการ

ถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชา หรือพี่เลี้ยงไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นวิธีที่ใช้กันแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่น ๆ แต่ไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น การสอนงานระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ฯลฯ

2. การพัฒนาเวลาปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้รับการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเอง เพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจจัดโดยหน่วยงานพัฒนาของส่วนราชการเองหรือส่งไปรับการอบรมในหน่วยงานภายนอกส่วนราชการที่นิยมกันมี 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม ในห้องเรียน หรือชั้นเรียน การฝึกอบรมทางไกล การดูงาน การศึกษาต่อการฝึกอบรมเน้นที่งาน การศึกษาต้องเน้นคุณภาพ การพัฒนาเน้นที่องค์การและสังคม

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจใฝ่รู้ และพยายามพัฒนาตนเองด้วยวิธีต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส ความสำเร็จ และความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาหาความรู้จากหนังสือ หรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ติดตามข่าวสารและเหตุการณ์ที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ ฯลฯ

สมชาย เทพแสง และ อรจิรา เทพแสง (2549 : 174 – 175) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชาใหม่ ให้มีคุณลักษณะและพัฒนาทักษะ ดังนี้

1. พัฒนาด้านคุณลักษณะ

1.1 มุ่งคุณภาพโดยรวม (Total quality) ผู้นำต้องเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ทำงานโดยใช้ระบบคุณภาพในการบริหารและการจัดการ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและที่สำคัญเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน

1.2 ใช้หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานโดยเปิดโอกาสให้ทุกคน ทุกระดับร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินงานร่วมประเมินและร่วมรับผิดชอบในการทำงาน

1.3 ทำงานเชิงวิชาการ ผู้นำควรเน้นการทำงานเชิงวิชาการโดยยึดเนื้อหาสาระเชิงทฤษฎี (Theory) รวมทั้งอาศัยจากการปฏิบัติหรือประสบการณ์ (Practice) ตลอดจนการวิจัย (Research) ซึ่งการใช้หลักของ TPR สามารถชี้แจงและตอบคำถามได้ทุกเรื่อง ผู้นำจึงควรนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ขณะเดียวกันผู้นำต้องพัฒนาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

1.4 มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกระดับ ผู้นำยุคใหม่ต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ประสานงาน ประสานสัมพันธ์ให้เกิดผลสำเร็จ โดยมีลักษณะการให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรมากกว่าการสร้างกำแพงในการบริหารและการจัดการ

1.5 เป็นที่ปรึกษา พี่เลี้ยง หรือผู้อำนวยการความสะอาด ผู้นำต้องฝึกฝนความรู้ ความสามารถ ให้เกิดความชำนาญในด้านการบริหารและการจัดการจนสามารถ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง ได้ รวมทั้งสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างอัศวินทุกระดับชั้นและไม่สร้างพระเอกเพียงคนเดียว

1.6 นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรมีลักษณะการมองแบบ Outsight in มากกว่า Insight out โดยมองภาพรวมจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกมาปรับปรุงภายใน โดยมีลักษณะยืดหยุ่นปรับวิธีการ ให้เข้ากับสถานการณ์ สร้างบรรยากาศอย่างไม่เคร่งเครียดและสร้างบรรยากาศให้เกิดความอบอุ่น แบบมิตรภาพ มีอารมณ์ขันเพื่อลดความกดดัน

1.7 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยผู้นำมีความคาดหวังในผลงานสูง และใช้ความพยายาม สู้อความสำเร็จโดยเน้นผลงานเป็นหลัก

1.8 กล้าตัดสินใจ บริหารนอกกรอบหรือบริหารความเสี่ยง

1.9 ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ กำหนดมาตรฐานและตัววัดความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารและการจัดการ

2. พัฒนาทักษะ (Skills) ผู้นำยุคใหม่ควรฝึกทักษะในด้านต่อไปนี้

2.1 การสื่อสาร

2.2 การใช้เทคโนโลยี

2.3 ใช้แรงจูงใจ

2.4 ใช้หลักการตลาดและการสร้างเครือข่าย

2.5 ทำงานเป็นทีม

2.6 การใช้วาทศิลป์และทักษะการเขียน

2.7 แก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด

2.8 ใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจ

2.9 ใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.10 ใช้แผนภูมิในการรายงาน

2.11 บริหารเวลา

2.12 การบริการลูกค้า

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2550 : 80 – 81) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ครอบคลุมทั้งหลักการและรูปแบบและวิธีการพัฒนา ดังนี้

1. หลักการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.1 การพัฒนาต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน

1.2 การพัฒนาต้องเกิดจากความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.3 การพัฒนาต้องมุ่งเน้นลักษณะที่ใช้สถานศึกษาหรือแหล่งปฏิบัติงานเป็นฐาน

(School – Based Development : SBD)

1.4 การพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบให้เลือกตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

1.5 การพัฒนาต้องสอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติของครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.6 การพัฒนาต้องดำเนินการในรูปของเครือข่ายกระจายทั่วประเทศ

1.7 การพัฒนาต้องสอดคล้องกับนโยบายและข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.8 การพัฒนาต้องกระทำอย่างทั่วถึง และครอบคลุม กลุ่มเป้าหมายทั้งในและนอกกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

2. รูปแบบของการพัฒนามุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้กระจายทั่วประเทศ เพื่อความสะดวกในการเข้ารับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่าย บุคคลเครือข่าย และเครือข่ายทางไกล

3. วิธีการพัฒนาต้องมีความหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่มุ่งเน้น วิธีการพัฒนาที่ใช้โรงเรียนหรือหน่วยงานเป็นฐานเป็นสำคัญ วิธีการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer group) การวิจัยในชั้นเรียน การเข้ารับการอบรม หรือการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา การศึกษาต่อ และการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายทางไกล

สมพร ศิลป์สุวรรณ (2551) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการบริหารตนของผู้บริหารให้เป็นคนคุณภาพ โดยการ SWOT ตัวเอง เป็นการจำกัดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของตนเอง ขึ้นตอนในการพัฒนามี ดังนี้

1. สำรวจและค้นหาจุดอ่อนและจุดเด่น สำหรับวิธีการในการวิเคราะห์สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การเปรียบเทียบเรื่องต่าง ๆ กับผู้อื่น เช่น การควบคุมอารมณ์ ทักษะ ภาษา ทักษะด้านการสื่อสาร ระบบการคิด การอ่าน การเขียน การนำเสนอ รวมถึงวินัยในตัวเองในด้านต่าง ๆ

การใช้ผู้อื่นเป็นกระจกเงา โดยให้ บุคคลที่อยู่รอบตัวเราเป็นคนวิเคราะห์ เช่น พ่อแม่ พี่น้อง สามีภรรยา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้อง จะทำให้เรามองเห็นตัวเองในทุกมิติ

การใช้แบบสอบถาม เช่น แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อดูลักษณะนิสัยแบบทดสอบทางภาษา แบบทดสอบการคำนวณ เป็นต้น

การนำเอาปัญหาและความสำเร็จในชีวิตมาทบทวนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดเด่น

2. จัดลำดับความสำคัญ เมื่อทราบจุดอ่อนและจุดเด่นของตัวเองแล้วให้จัดลำดับเรื่องที่สำคัญที่ต้องกำจัด หรือ ต้องพัฒนาเร่งด่วน
3. ลงมือกำจัดจุดอ่อนและพัฒนาจุดเด่น โดยลงมือปฏิบัติจริง ข้อสำคัญอย่าล้มเลิกความตั้งใจ
4. ประเมินผลและแก้ไขปรับปรุง การประเมินผลจะช่วยให้เราสามารถตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพิ่มขึ้น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2551 : 22-23) ได้กล่าวถึงการพัฒนาวิชาชีพ (professional development) ว่าเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ และความเชื่อของครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งจะได้นำสิ่งที่เรียนรู้ไปพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน การพัฒนาวิชาชีพมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูปสถานศึกษา ถ้าสถานศึกษาได้รับการปฏิรูปแล้ว หลักสูตรและการเรียนจะได้รับการพัฒนาครูผู้สอนและผู้บริหารจะต้องพัฒนาด้วย การพัฒนาวิชาชีพเป็นเครื่องมือ วิธีการ กระบวนการในการพัฒนาให้ครู และผู้บริหารได้พัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ มีทักษะและสามารถทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและท้าทาย การพัฒนาวิชาชีพเป็นการพัฒนาสถานศึกษา โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ครูและผู้บริหารทำงานและเรียนรู้ สถานศึกษาจึงเป็นชุมชนของการเรียนรู้ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาวิชาชีพจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษา

การพัฒนาวิชาชีพมีรูปแบบและวิธีการพัฒนาหลากหลาย ในกระบวนการพัฒนาวิชาชีพนั้น ควรตระหนักในสิ่งต่อไปนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่ตั้งใจให้เกิด (intentional process) ในการพัฒนาวิชาชีพ จะต้องมียุทธประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ยุทธประสงค์จะต้องมีคุณค่า รับผิดชอบ และเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ยุทธประสงค์จะต้องสามารถตรวจสอบและประเมินได้
2. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (ongoing process) วิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพที่เป็นพลวัต (dynamics) มีการขยายขอบเขตของความรู้ตลอดเวลา วิธีการเรียนและพฤติกรรมการเรียนเปลี่ยนไป สิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนการสอนมีการพัฒนา และก้าวหน้าตลอดเวลา ครูจำเป็นจะต้องเป็นผู้เรียนตลอดเวลาทราบเท่าที่เป็นครูอยู่ การพัฒนาวิชาชีพที่กระทำเป็นมหรกรรมด้วยการอบรม 3 วันหรือ 4 วันเป็นสิ่งที่ไม่ล้าสมัย การพัฒนา วิชาชีพจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครูและผู้บริหารรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

3. การพัฒนาวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันทั้งหมด (systemic process) แต่เดิมการพัฒนาวิชาชีพมักดำเนินการด้วยวิธีการแบบแยกส่วน (fragment) พัฒนาทีละเรื่อง ทีละอย่าง จึงทำให้ไม่เห็นภาพรวม หรือองค์ประกอบย่อยที่มีความเชื่อมโยง ประสานสัมพันธ์และมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน การพัฒนาวิชาชีพควรกระทำในภาพรวม หรือ องค์กรรวม พัฒนาทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรหรือสถานศึกษา

4. การพัฒนาวิชาชีพ ควรเป็นกระบวนการเรียนรู้เชิงรุกหรือ อการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น (active learning process) โดยให้ครูหรือผู้บริหารมีบทบาทในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพอย่างมีชีวิตชีวาและอย่างตื่นตัว ต้องเปิดโอกาสให้ครูหรือผู้บริหารมีส่วนร่วม อย่างกระตือรือร้นในการวิเคราะห์การเรียนการสอนอย่างมีความหมาย

E – Lead (2009 :1 – 2) ได้รายงานถึงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. จุดเน้นและเหตุผลในการพัฒนาวิชาชีพทุกวิชาชีพต้องดำเนินไปควบคู่กับปัญหาที่สำคัญที่สุดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอน ประสิทธิภาพของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน และต้องมุ่งเน้นไปที่การลดความแตกต่างเกี่ยวกับเป้าหมายในเรื่องการเรียนรู้ของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงระหว่างโรงเรียนและเขตพื้นที่

2. มุ่งความสนใจไปยังการพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นที่มาของปัญหาที่แท้จริง ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ นักเรียน โรงเรียน เขตพื้นที่ และวิสัยทัศน์ในเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและคุณภาพโรงเรียน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบอยู่ในแผนพัฒนายุทธศาสตร์ของเขตพื้นที่

3. การพัฒนาวิชาชีพต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทดสอบความสามารถของผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ต้องแสดงออกซึ่งความสามารถในระดับสูง รวมทั้งวิธีการที่จะช่วยเหลือองค์กรในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมทั้งหลายในการสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะที่จำเป็นของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ต้องแสดงถึงความสามารถระดับสูง รวมทั้งค่านิยมความเชื่อในการสร้างแรงบันดาลใจ

5. เนื้อหาของการพัฒนาวิชาชีพ ควรกำหนดกรอบให้ละเอียดชัดเจน โดยใช้การจัดรูปแบบของความสามารถที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล โดยผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งลักษณะนิสัย ความรู้ ทักษะในการใช้ความสามารถต่าง ๆ

6. หลักสูตรการพัฒนาวิชาชีพ ควรอยู่ในกรอบของแผนพัฒนาวิชาชีพของเขตพื้นที่ในภาพรวม

นอกจากนี้ ในรายงานยังได้กล่าวถึง หลักสูตรการพัฒนาวชิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ ควรพัฒนาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบริหารจัดการตนเอง
2. แผนพัฒนาวชิชาชีพ
3. การศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือ
4. การสนทนาในชุมชนรอบ ๆ เกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญ
5. สถาบันผู้บริหารสถานศึกษา
6. การพัฒนาเพิ่มสะสมงาน
7. การพัฒนาวชิชาชีพในเขตพื้นที่
8. หลักสูตรนอกพื้นที่ที่มีการออกแบบเป็นการเฉพาะ
9. ผู้นำโรงเรียนที่มีความสามารถ
10. ระดับของความรู้ ได้แก่ การกระตุ้นความรู้ของบุคคล การสร้างความเข้าใจร่วมกัน การ

เชื่อมโยงเป้าหมายของบุคคลและของกลุ่มบุคคล การส่งเสริมทัศนคติของผู้มีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูล การวิจัยเป็นฐาน

11. การเปลี่ยนแปลงของบุคคลอย่างต่อเนื่อง และการมีประสบการณ์ร่วม
12. ประสบการณ์การพัฒนาวชิชาชีพทางโครงสร้างและองค์ประกอบ
13. แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย (ผู้บริหาร โรงเรียน เขตพื้นที่) ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาวชิชาชีพ โดยใช่ปัญหาที่แท้จริง

14. การตรวจสอบความเชื่อพื้นฐานและข้อสมมติฐาน

นคร ดังคะพิภพ (2552) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสำเร็จในการ บริหารสถานศึกษา จะต้องมีการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. พัฒนาจิตให้มีความรับผิดชอบ เห็นความสำคัญของอาชีพ
2. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นไปได้
3. ศึกษาความรู้ทางวิชาการ ศาสตร์ใหม่ ๆ มาเติมเต็ม เช่น การเจรจาต่อรอง

Empowerment

4. มีความกล้าเสี่ยง และบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะต้องสำเร็จด้วยความรอบคอบ
5. ในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารจะต้องมีความอิสระในการ ดำเนินงาน สามารถคิดนอกกรอบ ไม่ถูกบีบบังคับโดยกลไกของทางราชการ มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

6. มีคุณธรรมและจริยธรรม

7. มีสัมผัสนี้ในสิ่งที่ครูปฏิบัติ โดยให้เกียรติ ให้กำลังใจ ให้อภัย และให้โอกาส ซึ่งแสดงออกอย่างธรรมดาและธรรมดา มีหลักคิดอยู่เสมอว่า “บริหารอย่างไรให้หัวใจอยู่ที่ผู้เรียน”

4.4 หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามเงื่อนไขของกฎหมาย ได้แก่หลักสูตรของคุรุสภาที่ต้องให้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา หลักสูตรของ ก.ค.ศ. ที่พัฒนาคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ๆ ตามลำดับ ดังนี้

4.4.1 หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 :111 – 116) ได้จัดทำหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง ซึ่งเป็นวรรค 2 ของมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นคุณสมบัติในการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีสาระสำคัญ ดังนี้

โครงสร้างหลักสูตร เน้นสมรรถนะในการบริหารจัดการสถานศึกษา (Competency Based Curriculum : CBC) ประกอบด้วยภาคทฤษฎีและการประยุกต์ใช้กับการฝึกประสบการณ์ ดังนี้

1. การฝึกอบรมภาคทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ หมายถึง การนำความรู้เฉพาะเรียนรู้ ทฤษฎีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดสมรรถนะที่สำคัญในการประกอบวิชาชีพ 9 ประการ ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 1 เซาวิปัญญา (IQ - Intelligence Quotient or Mental Horsepower)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถทางสติปัญญา ทวีไปในระดับสูงเพื่อจัดการกับความซับซ้อนยุ่งยากที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การเข้าใจความคิดรวบยอดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ การคิดเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งความสามารถในการใช้ไหวพริบแก้ไขสถานการณ์

สมรรถนะที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ-Emotional Quotient or Emotional Intelligence)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถอ่านและรับรู้ความรู้สึกของบุคคล คาดการณ์ได้ล่วงหน้าถึงปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้อื่น เข้าใจถึงขวัญและบรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กร

สมรรถนะที่ 3 ความรู้ในงาน (Knowledge - Business and Technical Acumen)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความรู้ที่ถูกต้องในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เข้าใจถึงข้อจำกัดในการนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริง รวมทั้งสามารถประยุกต์องค์ความรู้ และประสบการณ์เพื่อประกอบการตัดสินใจ

สมรรถนะที่ 4 การพัฒนาตน (Growth – Personal Development)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เข้าร่วมในสถานการณ์และการเรียนรู้ใหม่ๆ โดยการลงมือปฏิบัติ รู้จักผ่อนปรน เต็มใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักใช้วิกฤติให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ผู้อื่นปฏิบัติเช่นเดียวกัน

สมรรถนะที่ 5 ความตระหนักในตนเอง (Ego – Strong Sense of Self)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหว ยอมรับผลที่เกิดจากการกระทำของตนเอง รวมทั้งปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยึดมั่นในจริยธรรม

สมรรถนะที่ 6 การสั่งการ (Directing – Giving Direction)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่ ผลสำเร็จ มีศิลปะในการกระจายอำนาจ มอบอำนาจและควบคุมบังคับบัญชา รวมทั้งให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานได้

สมรรถนะที่ 7 การชี้นำ (Selling – Influencing Others)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจจนบรรลุผลสำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานโดยใช้ทักษะความชำนาญ และการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

สมรรถนะที่ 8 การริเริ่ม (Initiating – Making Things Happen)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถปฏิบัติงานเชิงรุก ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจเพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ

สมรรถนะที่ 9 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations – Building Relationships)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจถึงความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่เกิดจากความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ และสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

จุดประสงค์ของการ ฝึกอบรมและสาระความรู้ ในภาคทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ แบ่งเป็น 3 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เน้นการพัฒนาสมรรถนะที่ 1, 2 และ 4 สาระความรู้ ได้แก่ จิตวิทยาสำหรับนักบริหารและการพัฒนาบุคลิกภาพ

หมวดที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะในการบริหาร จัดการสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่ 3, 6, 7, 8 และ 9 สาระความรู้ ได้แก่ กระบวนการทัศน์ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการบริหารจัดการ ความรู้ การพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชน การใช้กฎหมายเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

หมวดที่ 3 การพัฒนาตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่ 2 และ 5 สาระความรู้ ได้แก่ จรรยาบรรณของวิชาชีพ การมีเหตุผลเชิงคุณธรรม (MQ : Moral Quotient) และความฉลาดทางอารมณ์ (EQ : Emotional Quotient)

2. การฝึกประสบการณ์ โดยการฝึก ปฏิบัติงานหรือศึกษาคูงาน รวมทั้งการสัมมนา ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง

รูปแบบและวิธีการฝึกอบรม ให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา และใช้สถานศึกษาเป็นฐานในการฝึกอบรม โดยใช้วิธีการอบรมที่หลากหลายรูปแบบ เช่น การศึกษาด้วยตนเอง การบรรยาย การเสวนากลุ่ม การประชุมแบบมีส่วนร่วม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกปฏิบัติระหว่างฝึกอบรม

4.4.2 หลักสูตรของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) โดยคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ มีรายละเอียดของหลักสูตร ดังนี้

โครงสร้างของหลักสูตร ประกอบด้วย 2 ภาค คือ ภาควิชาการ 120 ชั่วโมง และภาคปฏิบัติ 60 ชั่วโมง ในเวลา 10 วันทำการ

1. ภาควิชาการ แบ่งออกเป็น 6 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 ขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษา จำนวน 12 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. งานวิชาการ ได้แก่ การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การวัดผลและประเมินผล การนิเทศ กำกับ ติดตาม การประกันคุณภาพการศึกษา

2. งานบุคคล ได้แก่ การวางแผนและการดำเนินการบริหารงานบุคคล การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. งานบริหารแผนและงบประมาณ ได้แก่ การวางแผนการพัฒนาการศึกษา การบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชี และสินทรัพย์ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการใช้งบประมาณ การจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

4. งานบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ การจัดระบบงานธุรการ ในสถานศึกษา การจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กร การพัฒนาอาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น

หมวดที่ 2 บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 16 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. บทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำ ผู้ประสานงาน

2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้แก่

2.1 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ได้แก่ การบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา การสรรหา บรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนตำแหน่ง การย้าย การโอน การให้มี และการเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การเสริมสร้างวินัย การดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการ

2.2 การบริหารจัดการกิจการในสถานศึกษา ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดการคุณภาพในสถานศึกษา การจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา การดำเนินงานในฐานะกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

หมวดที่ 3 เทคนิคการบริหารจัดการ จำนวน 24 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. เทคนิคการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารกลยุทธ์ (strategic management) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) การบริหารงานบุคคล (ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม) การให้อำนาจ (empowerment) การบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการทำงานเป็นทีม การจัดการความรู้ (knowledge management) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารความเสี่ยง เทคนิคการบริหารแบบใหม่

2. การใช้อำนาจทางปกครอง ได้แก่ การออกกฎ การออกคำสั่งทางปกครอง การปฏิบัติทางปกครอง

หมวดที่ 4 วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ จำนวน 18 ชั่วโมง ประกอบด้วย วินัยและการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร และการกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมจริยธรรมของสถานศึกษา จรรยาบรรณวิชาชีพ

หมวดที่ 5 การดูงาน จำนวน 18 ชั่วโมง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้แนวคิดที่กว้างขวาง จากการดูงานจากสถานที่ต่าง ๆ นำมาเปรียบเทียบ พัฒนา และปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 6 การเสริมทักษะและประสบการณ์ จำนวน 12 ชั่วโมง โดยให้เลือกกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้

1. คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการบริหาร
2. ภาษาต่างประเทศ
3. เทคนิคการนำเสนองาน
4. วิชาหรือกิจกรรมอื่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการเห็นว่า

เหมาะสม

2. ภาคปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงและเกิดทักษะในการบริหารสถานศึกษาโดยมีวิธีการ ดังนี้

2.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในสถานศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือส่วนราชการกำหนด จำนวน 2 แห่ง ๆ ละ 5 วันทำการ

2.2 รายงานผลการปฏิบัติงาน

4.4.3 หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ๆ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2543 : 3 – 4) ได้จัดทำคู่มือการบริหารเพื่อพัฒนา มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นการประยุกต์หลักการ แนวคิดทฤษฎี รวมทั้งข้อกำหนดที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตัวผู้บริหารจาก นวัตกรรมเรียนรู้สมัยใหม่ ภายใต้กรอบความคิดพื้นฐาน 5 แนวคิด ดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพมนุษย์ ระดับความสำเร็จของบุคคลมีความแตกต่างกันจาก ผลการพัฒนา โดยกำหนดไว้เป็น 3 ระดับ คือ

1.1 ระดับความสำเร็จของบุคคลขั้นพื้นฐาน เป็นการปฏิบัติตามคำแนะนำ ข้อบังคับ คำสั่ง และรูปแบบ จนเกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในลักษณะที่ต้องพึ่งพา

1.2 ระดับความสำเร็จของบุคคลขั้นคิดได้ เป็นการคิด ตัดสินใจเอง ควบคุม ตนเองจนเกิดความสำเร็จมีคุณภาพงานสูง ในลักษณะความสำเร็จที่เป็นอิสระ

1.3 ระดับความสำเร็จของบุคคลชั้นนำคุณประโยชน์สู่สังคมส่วนรวม เป็นการทำงานแบบสร้างระบบตัดสินใจเพื่อประโยชน์ร่วมกันทั้งสังคม พัฒนาสังคมให้เป็นหนึ่งเดียว และพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างถาวร มีลักษณะความสำเร็จที่เป็นการร่วมพัฒนา

2. การยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง มุ่งให้การดำเนินงานเป็นของทุกคนทุกหน่วยงาน เน้นไปสู่เป้าหมายเดียวกันที่ตัวนักเรียน โดยมุ่งกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติให้มียุทธศาสตร์หลัก คือ

2.1 การกำหนดมาตรฐานผลผลิตและมาตรฐานการดำเนินงานให้ชัดเจน

2.2 การรายงานผลเน้นคุณภาพแท้ที่แสดงออกในสภาวะปกติ ผ่านการกลั่นกรองอย่างมีเหตุผล ตัดสินใจเพื่อผลส่วนรวม ตรงกับสภาพการปฏิบัติจริง และนำไปใช้พัฒนางานได้จริง

2.3 การประเมินเน้นการปฏิบัติจริง ใช้ร่องรอยหลักฐานที่เกิดจากการลงมือทำงานได้ผลสำเร็จ

2.4 การมีผลไปสู่การพัฒนาของบุคคลทุกระดับ รวมทั้งสังคม สิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กันอย่างสมดุล และผลการพัฒนามีความถาวร ทุกคนได้รับประโยชน์ในสภาวะปกติ

3. เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

4. ระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษา : EMQ (EDUCATIONAL MANAGER QUALIFICATION) ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ระดับคุณภาพครู ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ของกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศ ณ วันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ.2542 ระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษาเป็น 5 ระดับ

5. ยุทธศาสตร์ การเรียนรู้ 2000 ทักษะกระบวนการหรือการร่วมกันเรียนรู้ (PARTICIPATORY LEARNING) ในแนวการเรียนรู้แบบใหม่มุ่งให้เกิดลักษณะเป็นไปตามลำดับ ตั้งแต่ลงมือปฏิบัติ สร้างความคิดรวบยอด และนำไปกำหนดทฤษฎีโดยให้เกิดการดำเนินการร่วมกัน คือ

5.1 ร่วมกันรวบรวมข้อมูล เริ่มจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Experiential Approach)

5.2 ร่วมกันจัดข้อมูลให้มีความหมาย โครงสร้างการคิด (Structure of Thinking)

5.3 ร่วมกันประเมิน โครงสร้างค่านิยม (Structure of Valuing)

5.4 ร่วมกันสร้างทางเลือก โครงสร้างการกระทำ (Structure of Acting)

5.5 ร่วมกันลงมือปฏิบัติจริงเพื่อปรับปรุงให้เกิดผล การใช้ความรู้ลงมือทำจริง (Performing)

5.6 ร่วมกันสร้างความรู้ การลงมือทำจริงและสร้างความรู้ (Construction of Knowledge)

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2545 : 2 – 6) ได้จัดหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา แยกเป็นหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้
หลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา

โครงสร้างหลักสูตร แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 การฝึกอบรมภาควิชาการ ไม่น้อยกว่า 23 วันทำการ แบ่งเป็น 5 หมวด

หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปในการบริหารและการจัดการศึกษา

กลุ่มที่ 1 หลักการบริหาร เช่น ภาระหน้าที่ในการบริหาร ระบบและกระบวนการในการบริหาร จิตวิทยาในการบริหาร และ วิสัยทัศน์ในการบริการยุคใหม่

กลุ่มที่ 2 หลักการบริหารสถานศึกษา เช่น หน้าที่และบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษา ระบบและกระบวนการในการบริหารและการจัดการศึกษา การวางแผนในการบริหารและการจัดการศึกษา การติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา

กลุ่มที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่ เช่น การประกันคุณภาพการศึกษา การจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ องค์การแห่งการเรียนรู้ การบริหารและการจัดการที่ดี การจัดการศึกษาตลอดชีวิต การบริหารและการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และบุคคลผู้มีความสามารถพิเศษ

หมวดที่ 2 การบริหารสถานศึกษา

กลุ่มที่ 1 หน้าที่และบทบาทของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา เช่น หน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์หน้าที่และบทบาทของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่มที่ 2 การบริหารสถานศึกษา เช่น การบริหารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – based Budgeting) และการเงินของสถานศึกษา การบริหารงานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา

กลุ่มที่ 3 การพัฒนาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ เช่น การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาการบริหารสถานศึกษา การบริหารโครงการ และการประเมินโครงการ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน (School – based Management)

หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์

กลุ่มที่ 1 ภาวะผู้นำ เช่น เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ การตัดสินใจสั่งการ การบริหารความขัดแย้ง เทคนิคการประชุม

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาองค์การ เช่น การศึกษาปัญหาขององค์กร การวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหาขององค์กร เทคนิคในการพัฒนาองค์การ

กลุ่มที่ 3 การพัฒนาทีมงาน เช่น หลักการพัฒนาทีมงาน การวิเคราะห์ปัญหาทีมงานและแนวทางแก้ปัญหา เทคนิคการพัฒนาทีมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

หมวดที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิต

กลุ่มที่ 1 การพัฒนาลักษณะนิสัย เช่น การพัฒนาจิต การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม การพัฒนาวินัย และจรรยาบรรณ การพัฒนาเจตคติที่ดีในการบริหารงาน

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาบุคลิกภาพ เช่น การพัฒนากาย การพัฒนาบุคลิกภาพด้านร่างกาย การพัฒนาบุคลิกภาพในการพูดและการฟัง การพัฒนาบุคลิกภาพด้านสังคม

กลุ่มที่ 3 การสร้างสุนทรียภาพในชีวิตอย่างสร้างสรรค์ เช่น การวางแผนชีวิต อาหารเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต การออกกำลังกายและการเล่นกีฬา การเล่นดนตรีและการฟังดนตรี การพักผ่อนหย่อนใจ การทำงานบริการสังคม การทำงานอดิเรก

หมวดที่ 5 วิชาเลือกเสรี ให้ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจัดขอบข่ายเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ส่วนที่ 2 การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบ ไม่น้อยกว่า 20 วันทำการ
หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา

โครงสร้างหลักสูตร มี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การฝึกอบรมภาควิชาการ ไม่น้อยกว่า 15 วันทำการ แบ่งเป็น 4 หมวด

หมวดที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น ทำหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและการจัดการศึกษา การวางแผนในการบริหารและการจัดการศึกษา นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา

หมวดที่ 2 การบริหารสถานศึกษา เช่น ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษา ยุคใหม่ การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในสถานศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมผู้สอนในการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน บทบาทของสถานศึกษาในการอนุรักษ์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ

หมวดที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร การพัฒนาจิตเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต อาหารเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต การพัฒนากายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต การบริการสังคมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

หมวดที่ 4 วิชาเลือกเสรี ให้ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจัดขอบข่ายเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ส่วนที่ 2 การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบ ไม่น้อยกว่า 20 วันทำการ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2547: 2 – 3) ได้จัดหลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ดังนี้

1. ขอบข่าย – เนื้อหาวิชาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 วันทำการ ประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร การตรวจวินิจฉัยปัญหาในองค์กร การใช้วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารมืออาชีพ การสร้างและพัฒนาทีมงาน การวางแผนเชิงพฤติกรรม การสร้างศรัทธาความเชื่อมั่นและการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างพลังในองค์กร การวางแผน การเปลี่ยนแปลง

2. ส่วนประสบการณ์ เป็นการศึกษาดูงานนอกสถานที่ จำนวน 3 วันทำการ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เปรียบเทียบการบริหารด้านต่าง ๆ ระหว่างภาครัฐกับหน่วยงานที่ไปศึกษาดูงาน ซึ่งจะทำให้ได้แนวคิดที่กว้างขวาง เกิดเจตคติที่ดีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ส่วนประยุกต์ และการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมนำผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติจริงในองค์กรโดยทุกคนจะต้อง

- 3.1 สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของตนได้
- 3.2 สามารถสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- 3.3 สามารถวางแผนการจัดงบประมาณเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- 3.4 สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- 3.5 สร้างสัญญาใจ เพื่อนำแผนงาน/โครงการ ไปสู่การปฏิบัติ (เพื่อการติดตามผล)

สถาบันพัฒนาข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. (2547: 103 – 106) ได้จัดทำหลักสูตร นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำของ นักบริหารภาครัฐในปัจจุบันและอนาคตให้เป็นผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดและพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสังคมไทย และโลกปัจจุบัน และพร้อมรับอนาคตในอีก 30 ปีข้างหน้า

เนื้อหาของหลักสูตรประกอบด้วย 9 หมวดวิชา คือ

- หมวดวิชาที่ 1 การพัฒนาองค์กรและภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ชี้อิสต์ย และมีคุณธรรม
- หมวดวิชาที่ 2 การปรับกระบวนการทัศน์ทางความคิด
- หมวดวิชาที่ 3 การนำไปให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- หมวดวิชาที่ 4 การพัฒนามุมมองในระดับสากล
- หมวดวิชาที่ 5 การดำเนินการตามวาระแห่งชาติและนโยบายรัฐบาล
- หมวดวิชาที่ 6 การสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร
- หมวดวิชาที่ 7 การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- หมวดวิชาที่ 8 การขับเคลื่อนให้เกิดผลงานเป็นรูปธรรม : ภาวะผู้นำ

ยุทธศาสตร์และการสร้างผลงาน

หมวดวิชาที่ 9 การสร้างสุนทรีย์ภาพของชีวิต

โครงสร้างของหลักสูตร แบ่งเป็น 3 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการปรับกระบวนการทัศน์ทางความคิด เป็นช่วงการอยู่ประจำร่วมกัน ใช้เวลา 7 วันทำการ ในช่วงนี้เน้นการเสริมสร้างองค์ความรู้เรื่อง Visionary Leadership และการปรับกระบวนการทัศน์ทางความคิด การทำความเข้าใจในกฎ กติกา ขอบเขตของหลักสูตร การวิเคราะห์และประเมินสมรรถนะตนเอง ระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาทั้งปัจจุบัน และอนาคต ความคาดหวังที่มีต่อหลักสูตร และการสร้างความคุ้นเคย

เนื้อหาช่วงที่ 1 เป็นการผสมผสานกันระหว่าง 3 หมวดวิชาคือ หมวดวิชาที่ 1 หมวดวิชาที่ 2 และหมวดวิชาที่ 3

ช่วงที่ 2 การนำองค์ความรู้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Driving Knowledge Management Towards High Performance) ระยะเวลาโดยรวม 3 เดือน มีทั้งแบบอยู่ประจำและไปกลับ มีการศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ เน้นการเสริมสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจในสมรรถนะนักบริหาร ทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การผลักดันหรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

เนื้อหาประกอบด้วยหมวดวิชาที่ 4 – 9

ช่วงที่ 3 การนำเสนอโครงการและการนำไปสู่การปฏิบัติ (Project Presentation and Implementation) ระยะเวลาประมาณ 3 – 5 วัน เป็นแบบอยู่ประจำ

เป็นช่วงการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานถึงความรู้ที่ได้ไปปรับใช้และเสริมสร้าง ความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ

สำหรับรายงานทางวิชาการ ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมจะต้องจัดทำรายงานทางวิชาการ จำนวน 3 ชิ้นงาน

1. การศึกษาส่วนบุคคล เป็นการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาหรือ พัฒนาองค์กรตามกรอบที่นำเสนอในช่วงแรกก่อนการศึกษาฝึกอบรม เป็นโครงการที่ดำเนินการระหว่างการศึกษาฝึกอบรมและสามารถนำไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติการศึกษาส่วนบุคคลนี้จะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการนำเสนอความก้าวหน้าเป็นระยะๆ

2. การศึกษากลุ่ม เป็นการศึกษาที่เน้นประเด็นที่เป็นวาระแห่งชาติ ด้าน National Competiveness ในด้านต่าง ๆ ตามที่ผู้เข้ารับการศึกษาสนใจ ซึ่งการศึกษากลุ่มนี้จะเชื่อมโยงกับการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การศึกษากลุ่มนี้จะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการนำเสนอความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ ในระหว่างการศึกษาฝึกอบรม

3. การศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์กรกับต่างประเทศในด้านศักยภาพการแข่งขันของไทยกับสากล เพื่อหาแนวทางและรูปแบบการพัฒนาองค์กรและศักยภาพของประเทศให้ก้าวสู่ ระดับสากล การศึกษาดูงานต่างประเทศจะเป็นโครงการที่เสริมสร้างวิสัยทัศน์ มุมมองระดับสากล และประสบการณ์การเรียนรู้ในต่างประเทศ มีการสรุปผลการเรียนรู้และรายงานผลต่อที่ประชุม หลังเสร็จสิ้นการศึกษาดูงาน

5. การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ

เครือข่ายเป็นรูปแบบของการประสานงานกลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจ แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน ช่วยเหลือกัน โดยการติดต่ออาจทำได้ทั้งที่ผ่านศูนย์กลางแม่ข่ายหรือแกนนำ หรืออาจไม่มีแม่ข่ายหรือแกนนำแต่จะทำการติดต่อโดยตรงระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะมีการจัดรูปแบบหรือจัดระเบียบโครงสร้างที่คนหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระที่อาจมีรูปแบบการรวมตัวแบบหลวม ๆ เฉพาะกิจ ตามความจำเป็นหรือเป็นโครงสร้างที่มีความสัมพันธ์ชัดเจน

ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2552) กล่าวถึงประโยชน์ของเครือข่ายไว้ ดังนี้

1. เครือข่ายช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เครื่องมือ และสื่อ ผ่านการประชุม การทดลองปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ และการให้ความร่วมมือกันในการดำเนินโครงการ การแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ให้แกกัน เป็นการเสริมความสมบูรณ์ให้กับสมาชิกเครือข่ายทั้งหมด ไม่ว่าจะส่วนบุคคลหรือองค์กร

2. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการประสานงานในเครือข่าย ช่วยลดการทำงาน และการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อน ทำให้การพัฒนาสามารถดำเนินไปได้ก้าวหน้า รวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้างยิ่งขึ้น

3. เครือข่ายสามารถเชื่อมโยงคนที่อยู่ในระดับต่างกัน มีวิธีการทำงาน การจัดองค์กร และมีภูมิหลังต่างกันที่ไม่มีโอกาสติดต่อกัน เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น นำไปสู่การทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย

4. เครือข่ายสามารถทำให้คนและองค์กรที่ไม่มีความสัมพันธ์กันได้ทราบว่ายังมีบุคคลหรือหน่วยงานอื่นอีกมากที่สนใจทำงานในเรื่องเดียวกันและเผชิญปัญหาเหมือนกัน

5. เครือข่ายสามารถทำให้ความต้องการของประชาชนได้รับการสนองตอบจากรัฐ

6. เครือข่ายช่วยชี้ให้เห็นปัญหาและประเด็นการพัฒนาที่ซับซ้อนและท่วมทับในหมู่บ้าน

7. เครือข่ายช่วยเชื่อมหน่วยงานวิชาการและแหล่งทุนกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ

8. เครือข่ายทำให้คนและองค์กรได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน ได้รับกำลังใจ การจูงใจ และการยอมรับ ซึ่งมีความสำคัญต่อหน่วยเล็ก ๆ ที่อยู่นอกระบบราชการ

ภพณา ปิ่นนาค (2552 : 64 – 66) กล่าวถึงกลยุทธ์สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของโรงเรียนโชคชัยพรหมบุตรบริหาร อำเภอโชคชัย ให้ครอบคลุมซึ่งประกอบด้วย เครือข่ายนักเรียนห้องละ 5 คน เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนห้องละ 5 คน เครือข่ายหมู่บ้าน 76 หมู่บ้านหมู่บ้านละ 3 คน เครือข่ายครูและครู ผู้ปกครองนักเรียน เครือข่ายโรงเรียนในเขตพื้นที่ 40 โรงเรียน เครือข่ายหน่วยงานภาครัฐ / เอกชน ได้แก่ โรงพยาบาล สถานีตำรวจ องค์กรบริหารส่วนตำบล 10 ตำบล เทศบาลตำบล ซึ่งโรงเรียนได้กำหนดให้มีเครือข่ายครอบคลุมโรงเรียน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ในการเป็นตัวแทนของนักเรียน ชี้นำส่งเสริมโรงเรียนในทุกวิถีทาง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยการบริหารทั่วไป การจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสวัสดิภาพและสวัสดิการของครูและนักเรียนเพื่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน โดยจัดให้มีคณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ 4 ฝ่าย ได้แก่ บริหารทั่วไป งบประมาณ บุคลากรและวิชาการ โดยปฏิบัติร่วมกับคณะครู ซึ่งผลจากการดำเนินงานทำให้โรงเรียนได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบปฐมวัยเข้มแข็ง และเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน (โรงเรียนดีใกล้บ้าน)

นคร ตั้งคพิภพ (2552) กล่าวถึงความสำคัญของเครือข่ายว่า มันกว้างกว่าสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง มันเป็นก้อน มันเป็นการเชื่อมโยง ไม่ใช่สายสั่ง ต้องเชื่อมเก่ง ๆ ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องเรียนรู้เครือข่าย ว่าทำอะไร เครือข่ายจึงจะดำเนินการได้สำเร็จ อยู่ที่การตัดสินใจเชื่อมโยงให้ชนะ เช่น เวลาเชื่อมโรงเรียนไปหาคนอื่นทำอะไรเค้าได้ประโยชน์ เป็นการประสานประโยชน์ เช่น มีโรงเรียน 5 โรงเรียน ถ้าร่วมเป็นเครือข่ายระหว่างโรงเรียน มันจะเข้มแข็ง พอเชื่อมต่อกันพยายามให้กลมเกลียวหรือกันบ่อย ๆ ให้ฝ่ายวิชาการของทุกโรงเรียน

มาพูดคุยกัน เพราะโรงเรียนแต่ละแห่งแข็งแรงไม่เท่ากัน พอเป็นเครือข่ายกันแล้วก็จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน

สะอาด ทันเต้ง (2552) ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผอ.สะอาด ทันเต้ง ผู้อำนวยการการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี อดีตผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัด สพฐ. . เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2552 ณ โรงแรมพาวริลเลียม จังหวัดกาญจนบุรี ท่านได้พูดถึงการสร้างเครือข่ายของโรงเรียนไว้ ดังนี้

“ โรงเรียนอยู่ในกลุ่มขาดแคลนเป็นโรงเรียนในฝัน แต่ฝันแบบลม ๆ แล้ง ๆ ก่อนเป็นโรงเรียนในฝัน เป็นโรงเรียนชนบท ซึ่งอยู่ในโครงการพระราชดำริ จึงใช้ชื่อโรงเรียนเป็นจุดขาย ก็มี คุณหญิงสมจินตนา ก็มาช่วยเหลือโรงเรียน หลวงพ่ออุดมตะ ก็มาช่วย ชุมชนสำคัญมาก โรงเรียนถ้าแตกแยกจากสังคมก็จบ โรงเรียนกับวัดยังพึ่งกันอยู่ วัดมีเงิน และมีกิจกรรมของวัดที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น มิ่งงานที่วัด นักเรียนก็ไปช่วย ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญของโรงเรียน ถ้าวางตัวสูงเกินไป ปัญหาที่จะเกิด ชุมชนอยู่ในระดับรากหญ้า ซึ่งอยู่รอบโรงเรียน เป็นกรอบกำบัง เป็นภูมิคุ้มกันโรงเรียน อะไรเกิดขึ้นเขาก็ป้องกันโรงเรียน ถ้าผู้บริหารทำตัวไม่ดี ครูในโรงเรียนแตกแยก อย่าคิดว่าคุณภาพจะเกิด ผู้บริหารจะเป็นมืออาชีพได้ต้องมีคุณธรรมจริยธรรม มืออาชีพต้องนิยามว่าอยู่ไหนก็ต้องอยู่ได้อย่างมีความสุข ผอ.มีความสุข เด็กมีความสุข ”

4.3.6 การสร้างครูมืออาชีพ

รัตนา ศรีไพรวรรณ (2552) ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผอ.รัตนา ศรีไพรวัดย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2552 ณ ห้องสมุดคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ท่านได้พูดถึงการพัฒนาให้ครูในโรงเรียนของท่านทำวิจัยในชั้นเรียน และสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้กับครูในโรงเรียนเพื่อก้าวออกไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ให้แนวคิดในการเริ่มศึกษาวิจัยในแต่ละกลุ่มสาระ โดยกำหนดให้ครูที่อยู่ในกลุ่มสาระเดียวกันให้ทำเรื่องเดียวกัน เพื่อให้เป็นเพื่อนกันจะได้ไม่ว่าเหวและจะมีบทที่ 2 เหมือนกัน
2. การเขียนบทที่ 3 ฝึกให้ครูแต่ละคนเขียนเป็นลำดับตั้งแต่ต้นว่าทำอะไร ใช้วัตรกรรมอะไร หลักฐานอยู่ที่ไหน และอ่านสิ่งที่ครูเขียนทุกคนพร้อมให้ข้อเสนอแนะ
3. ส่งเสริม สนับสนุนเอกสาร เวลา และงบประมาณ เช่น ในการทำบทที่ 2 จะมีผู้ช่วยไปสืบค้นข้อมูลข้างนอกให้ ชื่อนักสือให้ อนุญาตให้ไปหาข้อมูล เพิ่มเติมจากข้างนอกโดยไม่ต้องลา ถ้าไม่เกิน 3 ชั่วโมง
4. ฝึกให้ครูแต่ละคนนำเสนอผลงานของตนเอง สอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน และพาคณะครูไปนำเสนอผลงานวิจัย ณ หน่วยงานข้างนอก ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สร้างความภาคภูมิใจให้กับครู และมีความมั่นใจที่จะไปนำเสนอตามลำพัง โดยไม่มีผู้บริหารในการนำเสนอ ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาจากการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีลักษณะเด่นอยู่ที่การกระจายอำนาจ (Recentralization of Power) การบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาและชุมชน โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความคล่องตัวและอิสระในการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการและหลักสูตร การเงิน การงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยเน้นระบบและกระบวนการทำงานจากทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองและผู้แทนชุมชน ผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) โดยมีหลักการสำคัญดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2546 : 189 – 191)

1. หลักการกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการจัดการศึกษา ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม เพื่อให้โอกาสผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ได้แก่ ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน เพื่อให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสียได้มีบทบาท จัดการศึกษามากขึ้น เพื่อให้การศึกษาได้สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง

4. หลักการบริหารจัดการตนเอง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี ถ้าส่วนกลางทำหน้าที่เพียงแต่กำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานได้ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

Murphy and Beck (1995 : 23 อ้างถึงใน นิภา พงศ์วิรัตน์, 2547 : 6) ได้กำหนดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)
2. การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)
3. การเป็นมืออาชีพ (Professionalism)
4. การสร้างคุณภาพขององค์กร (Organizational Health)

5. ผลของการปฏิบัติงาน (Performance)

ทั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจทางการศึกษา ช่วยให้ครูได้ปฏิบัติเกี่ยวกับวิชาที่เรียน ที่ได้ผลผลิตในการศึกษาที่ดีขึ้นของสถานศึกษา การตัดสินใจของสถานศึกษา จะช่วยให้เกิดการปฏิรูปสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นผลดีในทางการศึกษา ผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยหลักสำคัญที่สอดคล้องกับความคิดของ Etheridge, Hall & Brown (1990 : 10) ดังนี้

1) การจักระบบการศึกษาดี (Educational System) เป็นผลทำให้

1.1 เกิดสุขภาพองค์การดี (Health) คือ การมีระบบการวางแผนและกำหนดนโยบายโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐ มีระบบบริหารงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณและบริหารทั่วไปที่ทุกคนรู้ และเข้าใจวิธีการปฏิบัติที่ตรงกัน ระบบการศึกษาในสถานศึกษาเป็นระบบการศึกษาเพื่อทุกคนและทุกคนทำงานเพื่อการศึกษา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีระบบการนิเทศติดตามประเมินผล ที่โปร่งใสตรวจสอบได้ จนเกิดบรรยากาศทางวิชาการที่ดีในสถานศึกษา เกิดความสมบูรณ์ด้านการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ เกิดสัมพันธภาพที่ดีในสถานศึกษา เกิดการบูรณาการขอ งบประมาณ เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความก้าวหน้าของชุมชน

2) การจัดการที่สถานศึกษาดี (School) เป็นผลทำให้

2.1 เกิดการปฏิบัติงานมีคุณภาพดี (Performance) คือ มีการจัดระบบงานที่ทำให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพจนเกิดระบบการประสานงาน และประชาสัมพันธ์ เกิดระบบสื่อสาร และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นศูนย์กลางของวิถีชีวิตของชุมชนเกิดความรวดเร็ว และสะดวกสบายในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา จนเกิดผลตามที่คาดหวัง

3) การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี (Students) เป็นผลทำให้

3.1 เกิดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูง (Achievement) คือการพิจารณาผลการทำงานของสถานศึกษานั้นต้องพิจารณาที่ความสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งควรเป็นที่พอใจของชุมชนและแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ผู้เรียนมีความสามารถสูงด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และปรับตัวได้ดี เป็นผู้นำชุมชนในการพัฒนา คิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อสังคมจนเป็นที่ประจักษ์ ผู้เรียนจะเป็นคนเก่งและดี มีจิตสาธารณะอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมประเพณี และมองไกลระดับโลกได้

4) การปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาดี (Community) เป็นผลทำให้

4.1 เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสูง (Satisfaction) คือ ความร่วมมือของชุมชนในการร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมตัดสินใจ และเกิดความพึงพอใจในผลงานของตนเอง โดยมีความรู้สึกที่สถานศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาของตนเอง เป็นแหล่งวิชาการในการพัฒนา

ชุมชน มีอิสระในการคิดและทำ เกิดความรู้สึกรักและห่วงแหนพร้อมที่จะทุ่มเท ทำให้สถานศึกษามีชื่อเสียง โดยการระดมงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร มาร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาจนเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป เกิดความมั่นใจว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาดีขึ้น ยุติธรรม และยังระลึกในการมีส่วนร่วมในการปกครองในระดับกว้าง

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์

การพัฒนายุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นการตัดสินใจในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและอื่นๆ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง การรับรู้และเข้าใจความเป็นไปต่างๆ ของตนเองจะทำให้องค์การมีการปรับปรุงตนเอง และเลือกสรรแบบแผนและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของยุทธศาสตร์ กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์ ตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Strategy มาจากคำในภาษากรีก หรือ Strategos หมายถึง ศิลปะและศาสตร์ การบังคับบัญชากองทัพ เพื่อนำมาใช้ในการบริหาร องค์การ ใช้คำว่า กลยุทธ์ ส่วนในการศึกษาใช้คำว่ายุทธศาสตร์ ความหมายเบื้องต้น ของคำว่า กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการวางแผน ยุทธศาสตร์จะแตกต่างจากการวางแผนตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไป ตรงที่การวางแผนยุทธศาสตร์จะอยู่ที่การวิเคราะห์สถานการณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมอย่างละเอียด รอบคอบ และมีหลักการ โดยผู้บริหารต้องสามารถนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม สำหรับการจัดการปัญหา หรือเลือกดำเนินการ ในโอกาสต่าง ๆ มีนักการศึกษาต่างประเทศและนักการศึกษาไทย ได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

Roger (1973) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์ว่าหมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ประชุม รอดประเสริฐ (2527:140) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการระยะสั้นในการจัดสรร ทรัพยากรเสียใหม่ หรือเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถสนองตอบผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ หรือ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กลยุทธ์คือ เล่ห์เหลี่ยมในการบริหารงาน ของผู้บริหารแต่ละคนนั่นเอง

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 140) กล่าวถึง กลยุทธ์ว่า หมายถึง การมุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความเชิงบรรยายความที่เสนอแนวทาง เพื่อการเตรียมแผนงาน ระยะสั้นต่าง ๆ พร้อมกันนั้นก็ยังทำหน้าที่ประสานงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทั้งองค์กร แผนกลยุทธ์จะมีลักษณะตรงตามความเป็นจริง และมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญ และจะเป็นที่เข้าใจทั่วกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กร

Rothwell and Kazanas (1992 : 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ความต้องการสำเร็จลงได้ในที่สุด โดยเป็นการบ่งบอกถึงทิศทางวิธีการทำงานในระยะยาวขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ .ศ.2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ แยกจากกัน โดยให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์หมายถึงวิชาการรบ ที่มีความสำคัญในการรบ ส่วนคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ กลวิธี วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญ มีจุดเริ่มต้นและใช้บ่อยที่สุดในด้านการทหาร ซึ่งหมายถึงวิธีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรและวางตำแหน่งกำลังทรัพยากรทางทหารในสนามรบ ด้วยจุดมุ่งหมายแห่งการพิชิตศัตรู

ธนีนาฏ ณ สุนทร (2545: 18) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้จัดทำขึ้นหรือนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

ประสิทธิ์ สารธรรม (2546: 57) กล่าวถึง ความหมายของยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง แนวทางดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีทิศทางที่เด่นชัด และกำหนดเงื่อนไขเวลาว่าจะสำเร็จเมื่อใด สามารถวัดผลงานโดยมีตัวชี้วัดเป็นรูปธรรม มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งยกระดับความสำเร็จ การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด

กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ (strategy process)

กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผนยุทธศาสตร์มีความต่อเนื่องกัน เป็นการแสดงให้เห็นการดำเนินการบริหารที่ต้องใช้ยุทธศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการปฏิบัติและการประเมินผล ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งได้มีนักวิชาการและหน่วยงานได้กล่าวไว้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

William (1977) ได้ศึกษารูปแบบของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และได้กำหนดว่ากระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธวิธีขององค์การให้มีความสอดคล้องปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. การศึกษาอิทธิพลและสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ
3. การกำหนดทรัพยากรเพื่อแจกจ่ายให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อใช้ในการดำเนินงาน
4. การพิจารณาทางเลือกเพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์
5. การเลือกแผนยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับบรรยากาศและยุทธวิธีที่เลือกนั้น
7. การกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาวปานกลางเพื่อการปฏิบัติงาน
8. การประเมินแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

Kotler and Murphy (1981) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (Environment and Resource analysis) มีองค์ประกอบที่ควรนำมาวิเคราะห์ 4 ประการ คือ

1.1 ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวังของสถานศึกษา สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

1.2 วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ หลักสูตร สิ่งอำนวยความสะดวก

1.3 วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ

1.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีผลกระทบขององค์การ 4 ด้าน คือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย

2. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal formulation) โดยกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน

3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation) โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ

4. การออกแบบองค์การ (Organization design) การจัดองค์การให้เอื้อต่อภารกิจเกี่ยวกับการจัดองค์การ บุคลากร และวัฒนธรรมในองค์การ

5. การออกแบบระบบการปฏิบัติการ (System design)

Certo and Peter (1991) กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนภายในขององค์การและปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์การ ซึ่งเป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จขององค์การ

2. กำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง การนำพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การพิจารณาโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ

3. กำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง การพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

4. ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หมายถึง การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

5. ควบคุมยุทธศาสตร์ หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลกระบวนการดำเนินการ

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ขององค์การไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (Opportunities and treats) หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์การประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมตั้งแต่นโยบายขององค์การ สภาวะการแข่งขัน มี การประมาณการขนาดของความเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นภาวะคุกคามพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบ บองค์การเพียงเล็กน้อยก็จะมีผลทำให้การเสี่ยง หรือ สภาวะคุกคามขององค์การมีไม่มากนัก ในทางตรงกันข้าม ถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่อองค์การได้มากก็จะให้ระดับการเสี่ยง หรือภาวะคุกคามขององค์การอยู่ในระดับสูงไปด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึง การประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง : Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน : Weakness) ขององค์การ โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อยและมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์การมีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์การมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการ รับผิดชอบ

เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์การมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุดกระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้ เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับองค์การด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ ทำได้ยากและต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการโดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลาเพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เสมอย่อมจะทำให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์ คือ “ เป้าหมาย ”

วัฒนา วงศ์เกียรติวัฒน์และคณะ (2546) ได้เสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) ใช้เทคนิค SWOT เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational direction) ในองค์การของภาครัฐและภาคเอกชนจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน คือ องค์การภาครัฐจะพิจารณาพันธกิจ (Mission) ซึ่งเน้นที่เหตุผลของการมีองค์การ วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะได้รับ ส่วนในองค์การภาคธุรกิจจะพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการไปให้ถึงก่อนจะพิจารณา กำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การตามลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้ประสบผลสำเร็จ

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) โดยการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายตามที่กำหนด

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2547: 39) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ไว้ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Determine Strategic Intent)
2. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร (Define Organizational Mission)
3. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)
4. กำหนดวัตถุประสงค์ (Art Objectives) กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine

Requirements) ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)

5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans)
6. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)
7. การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

ประชุม โภธิกุล (2548: 20) กล่าวถึง กระบวนการของกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีการหนึ่งเพื่อการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง กำหนดทางเลือกของกลยุทธ์ตัดสินวางแผนการปฏิบัติ และดำเนินการตามแผน รูปแบบกระบวนการกลยุทธ์ที่รู้จักและใช้กันอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารควรจัดอันดับเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

1. วิจัยโอกาสและปัญหาอุปสรรคภายนอก
2. วิจัยจุดแข็ง และข้อจำกัดภายใน
3. พิจารณาปัญหากลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์
4. กำหนดเป้าหมายระยะยาว (5 ปี) และวัตถุประสงค์
5. วิจัยและประเมินทางเลือกกลยุทธ์
6. เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และติดตาม
7. วิจัยนโยบาย โปรแกรม และแผนระยะสั้นเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้
8. เพิ่มสิ่งสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากร
9. วัดและประเมินผลการปฏิบัติ
10. ทบทวนกลยุทธ์ประจำปี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550:118 – 126) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ไว้ 5 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ผู้บริหารไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงพลังของสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะป็นองค์กรประเภทใดก็ตาม ถึงแม้ว่าอิทธิพลเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบโดยตรงในการดำเนินงานประจำวันขององค์กรก็ตาม แต่ก็มีความสำคัญมาก ซึ่งสภาพแวดล้อมทั่วไปเรียกย่อ ๆ ว่า “STEPI” หมายถึง

S คือ Social หรือสังคม ประกอบด้วย ค่านิยม วัฒนธรรม ครอบครัว ความเชื่ออื่น ๆ

T คือ Technology หรือเทคโนโลยี ประกอบด้วย ผู้ชำนาญการ กระบวนการ ระบบ และองค์ความรู้ต่าง ๆ

E คือ Economic หรือเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ทรัพยากรที่มีอยู่หรือขาดแคลนและแนวโน้มทั่ว ๆ ไป ระบบเศรษฐกิจ และสภาวะทางเศรษฐกิจ

P คือ Political หรือการเมือง ประกอบด้วย รัฐบาล นโยบายรัฐ กฎหมาย สถาบัน และกระบวนการทางการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ องค์กรอิสระทางการเมือง และภาคประชาสังคม

I คือ International หรือจากต่างประเทศ เป็นสภาพที่มาจากภายนอกประเทศ ไม่ว่าจะป็นองค์กร กลุ่ม ส่วนบุคคล หรืออื่น ๆ

1.2 สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Specific หรือ Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์กรและความสำเร็จขององค์กรมากกว่าแบบแรก ซึ่งองค์กรแต่ละประเภทก็จะมีสภาพแวดล้อมเหล่านี้ต่างกัน ซึ่งในทางธุรกิจได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น แรงงาน หน่วยงานที่ควบคุม และกฎระเบียบที่ควบคุม แต่สำหรับหน่วยงานภาครัฐแล้ว มีสภาพแวดล้อมเฉพาะที่น่าจะเห็นได้อย่างชัดเจน

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

โดยแบ่งกิจกรรมในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือกิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุน โดยใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่เป็นคุณค่า (Value Chain Analysis) ซึ่ง Michael (1985) ได้เสนอแนวคิดนี้ใช้ในการอธิบายองค์การธุรกิจ ซึ่งสามารถนำมาใช้อธิบายองค์การภาครัฐ ดังนี้

2.1 กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการเพื่อส่งมอบไปยังลูกค้า และบริการหลังจากลูกค้าได้รับบริการแล้ว (ที่เรียกว่า บริการหลังการขาย) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นการจัดหาวัตถุดิบและนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ จึงเกี่ยวเนื่องกับการจัดการคลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงเหลือ และการบริหารพัสดุต่าง ๆ

2.1.2 การปฏิบัติการ (Operations) คือกิจกรรมที่ทำหน้าที่แบ่งสภาพวัตถุดิบให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (Final Product) ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับเทคโนโลยี และวิธีการให้บริการ

2.1.3 การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการเพื่อส่งมอบให้กับผู้รับบริการ

2.1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 4 ประการ คือ ตัวสินค้าหรือ บริการ (Product) การกำหนดค่าบริการ (Price) การส่งเสริมการใช้บริการ (Promotion) และช่องทางการให้บริการ (Place)

2.1.5 การบริการ (Services) ประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ เช่น การให้คำแนะนำ การตอบสนองคำติชม เป็นต้น

2.2 กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

2.2.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเงินการบัญชี กฎหมาย ระบบสารสนเทศ งานสำนักงาน เป็นต้น

2.2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก พัฒนา การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงาน และอื่น ๆ

2.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เทคโนโลยีนั้นส่งผลทั้งต่อสินค้า ผู้รับบริการ และพนักงาน เทคโนโลยีนั้นประกอบด้วย ความรู้และเครื่องมือ หรือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาพัฒนาให้ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร รวมถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อีกด้วย

2.2.4 การจัดหาทรัพยากร (Procurement) หมายถึง หน้าที่ในการจัดซื้อปัจจัยวัตถุดิบ และเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต รวมถึงอาหารต่าง ๆ

3. การกำหนดทิศทางองค์กร

ผู้บริหารอาจจะเป็นตัวบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจขององค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดทิศทางและการดำเนินการให้เป็นที่ไปตามทิศทางดังกล่าว โดยเฉพาะในสภาพการณ์ที่มีความผันผวนอย่างมากเช่นในปัจจุบัน และในอนาคตก็จะต้องมีความรุนแรงและบ่อยครั้งมากขึ้น องค์กรจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมทำให้การกำหนดทิศทางขององค์กรมีส่วนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ถ้าองค์กรขาดภาพที่ชัดเจนต่อความต้องการในอนาคต เปรียบเสมือนการเดินทางไกลที่ขาดเป้าหมายและแผนที่ ทำให้องค์กรขาดทิศทางที่แน่นอน การดำเนินงานก็มีโอกาสที่จะผิดพลาดสูง

การกำหนดทิศทางขององค์กรเกี่ยวข้องกับประเด็น 4 ประเด็น ที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต หรือ Picture in Future วิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นเป้าหมายที่กำหนดอย่างกว้าง ๆ ไม่เจาะจงในรายละเอียดที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ขององค์กรเกิดจากการถามคำถามว่า ความต้องการสูงสุดขององค์กรคืออะไร เราต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต โดยทั่วไปวิสัยทัศน์ขององค์กรจะมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ความยิ่งใหญ่ หรือการเป็นผู้นำ

3.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ทำให้เห็นลักษณะพิเศษขององค์กรที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งจะช่วยบ่งบอกถึงกิจการที่จะดำเนินการ ขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ทำให้เห็นทิศทางขององค์กร เช่น ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ เป็นต้น พันธกิจจึงเป็นแผนที่ชี้ทางสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.3 เป้าหมาย (Goal) หมายถึงจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์กร โดยปกติทุกองค์กรต่างก็มีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการอยู่รอด การเจริญเติบโต การบริการประชาชน การพัฒนาเศรษฐกิจ การขาดความยากจน เป็นต้น เป้าหมายเหมือนกับหลักกิโลเมตรที่องค์กรต้องการเดินทางให้ถึง โดยเป็นเครื่องเตือนใจผู้เกี่ยวข้องว่าองค์กรควรจะทำอะไร เพื่อให้บรรลุผลสูงสุดคือเป้าหมายนั่นเอง

3.4 วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึงผลที่ต้องการมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีผลผลิต (Output) สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยระบุรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ จะต้องพิจารณาจากเป้าหมายเป็นที่ตั้ง วัตถุประสงค์ จะถูกกำหนดในเชิงปริมาณที่ชัดเจนและสามารถวัดได้ รวมถึงกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ชัดเจน อาจเป็นระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาวก็ได้ ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่ดีจะเป็น

เครื่องมือที่ทำให้เกิดเป็นรูปธรรมซึ่งนำมาซึ่งการจัดสรรทรัพยากร ภาวะเป็ ยบ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ

4. การกำหนดยุทธศาสตร์

ผู้บริหารองค์การสมัยใหม่ที่ต้องการให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างมั่นคงในอนาคตควรจะทำให้ความสำคัญกับการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดข้อเสียเปรียบและสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน การกำหนดยุทธศาสตร์จึงเป็น หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนขององค์การ จะต้องอาศัยการบูรณาการขององค์การได้อย่างลุ่มลึกและสอดคล้อง ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดการคุกคามของสภาพแวดล้อม การสร้างความเข้าใจและการรวมพลังของสมาชิก

5. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนต่อเนื่อง จากขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ในขั้นนี้ จะให้ความสำคัญกับการวางแผนปฏิบัติการและการดำเนินงาน เพื่อให้ยุทธศาสตร์เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

สำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องดำเนินการตามหน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions) ที่ต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

6. การควบคุมยุทธศาสตร์

ผู้บริหารยุทธศาสตร์จะต้องมีหน้าที่และรับผิดชอบในการปรับปรุงแผนและดำเนินยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทและมีมิติต่าง ๆ โดยผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์จะต้องติดตามและประเมินการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามภารกิจ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลและเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับความต้องการของแผนและมาตรฐานว่ามีความใกล้เคียงหรือแตกต่างกันเพียงใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จะถูกส่งย้อนกลับไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการจัดการตามยุทธศาสตร์เพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมสอดคล้องต่อไป

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552:17 – 18) กล่าวถึง Strategy ว่า วงการทหารนิยมเรียกยุทธศาสตร์ วงการบริหารธุรกิจนิยมเรียก Strategy ว่า กลยุทธ์ Strategy เป็นแนวทางเชิงรุกในการบรรลุเป้าหมาย ใน 1 Strategy ประกอบด้วย Tactic คือ วิธีการเชิงรุกหลาย ๆ วิธีการ Strategy จึงเป็นกลุ่มหรือชุดของวิธีการเชิงรุก การวางแผนกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ การกำหนดกลยุทธ์
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ และการประเมินผล

กล้า ทองขาว (2552:297) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นขั้นของการสร้างความเข้าใจเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ พร้อมกับศึกษาความจริงที่เป็นอยู่เกี่ยวกับจุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths) ภายในองค์การเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางการดำเนินงานขององค์การ โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (goals) ในอนาคตทั้งระดับองค์การและระดับหน่วยงาน จากผลรวมทางความคิดและการตัดสินใจของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ระดับองค์การและระดับหน่วยงานโดยพิจารณาจากความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงของแผนงาน (Programs) หรือแนวทางการดำเนินงาน (Procedures) จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการมุ่งเปลี่ยนแปลงทิศทางและผลการดำเนินงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นการสร้างกรอบการทำงาน และกรอบการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ และกรอบการประเมินผลการดำเนินงานมุ่งให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารให้สามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่มีคุณภาพ และเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงานทางการศึกษา

ขั้นที่ 4 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้โดยพิจารณาถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การด้วย เพื่อให้การทำงานมีความเชื่อมโยงและรวมพลังกันเป็นระบบ นำไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นการวางแผนและกลไกเข้ากับการติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการทำงาน การประเมินผลสำเร็จ ซึ่งเป็นทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวังและไม่คาดหวัง ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงและโดยอ้อม รวมทั้งผลในระยะสั้นและระยะยาวจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การทางการศึกษา

กล่าวโดยสรุป กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ การกำหนดทิศทางองค์การ การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำ ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมยุทธศาสตร์ ซึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อและเป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดเด่น จุดด้อยในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การจัดทำยุทธศาสตร์และการประเมินยุทธศาสตร์

3. ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์

นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างเป็นประเภทของแผนงาน (Type of plan) ซึ่งเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การ เพื่อให้เป็นแนวทางในการหาวิธีดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2) จะต้องเป็นการกระทำ 3) จะต้องเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจนสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคตด้วยการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เรียกว่า ยุทธศาสตร์ ส่วนแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานระหว่างทางเลือกทั้งหลาย เรียกว่า นโยบาย ดังนั้น ยุทธศาสตร์และนโยบายจึงเป็นแผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (คณิสายแก้ว, 2549)

David (2000) กล่าวถึง การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการประเมินยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบูรณาการหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุมประเมินผล จึงต้องมีการพัฒนาแผนระยะยาว ขององค์การบนพื้นฐานการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน การตัดสินใจวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมองระยะยาว 5 – 10 ปี และเป็นแผนที่มุ่งการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

กล้า ทองขาว (2548:52) กล่าวถึงองค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการปฏิบัติว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) ยุทธศาสตร์ 5) มาตรการดำเนินการ 6) การประเมินผล โดยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นเครื่องแสดงถึงความสำเร็จในการ

ปฏิบัติอาจพิจารณาได้จากผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีเกณฑ์ในการวัดที่กำหนดขึ้น เรียกว่า ดัชนีบ่งชี้ หรือ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators)

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

ในการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาท ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างสูงที่จะเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการศึกษาโดยจะต้องจัดการศึกษาที่ทำให้ ผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา ซึ่งเป็น เป้าหมายสำคัญในการยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในตัวผู้เรียน การดำเนินงานดังกล่าวจะสำเร็จได้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาจากยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน งานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และยุทธศาสตร์พัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก .พ.(2549: 10 – 15) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน 3 ยุทธศาสตร์ 26 มาตรการ โดยมีเป้าประสงค์หลักให้ข้าราชการมีสมรรถนะ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นักบริหารทุกระดับมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่ และภาคประชาคมมีขีดความสามารถ และมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง เทียบเท่าเกณฑ์สากล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ สาระของยุทธศาสตร์และมาตรการ มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และ ค่านิยมของข้าราชการ รองรับราชการยุคใหม่ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

มาตรการ

1.1 พัฒนาข้าราชการในหน่วยงานเพื่อเป็นตัวอย่างของสังคมในความเป็นคนเก่งและคนดี

1.2 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้

1.3 สร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง (Action learning) โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมความรู้สึกร่วมกันต่อภารกิจ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

1.4 กำหนดให้มีหัวข้อวิชาเกี่ยวกับค่านิยมสร้างสรรค์และวัฒนธรรมการทำงานใหม่
ในหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนในหน่วยงานอย่างจริงจัง

1.5 สร้างเครือข่ายการพัฒนาข้าราชการในแนวทางใหม่ โดยประสานความร่วมมือ
ระหว่างกลุ่มองค์กรในสังคมและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการคัดเลือกและเผยแพร่ผลงาน
ของส่วนราชการดีเด่น

ยุทธศาสตร์ 2 การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่ในการบริหารราชการ
บริหาร

2.1 พัฒนานักบริหารทุกระดับให้ตระหนักและมีพันธะสัญญาในการเรียนรู้ และการ
พัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง
(Action learning)

2.2 นักบริหารทุกระดับต้องเป็นต้นแบบของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง และสร้าง
กระแสการเปลี่ยนแปลงให้แก่ข้าราชการ เพื่อให้เกิดผลการปรับเปลี่ยนที่แท้จริง

2.3 กำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารส่วนราชการในทุกระดับให้
สอดคล้องกับสมรรถนะหลักตามที่กำหนดไว้ในระบบนักบริหารระดับสูง (Senior Executive
System)

2.4 กำหนดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างนักบริหารเป็น
ประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในเรื่องที่มีผลเกี่ยวข้องกับ
ความสำเร็จของหน่วยงาน

2.5 วางระบบการสับเปลี่ยนนักบริหารทุกระดับ

2.6 มีการติดตามประเมินผลสมรรถนะของนักบริหารในการผลักดันยุทธศาสตร์ของ
ส่วนราชการ

ยุทธศาสตร์ 3 การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
บริหาร

3.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนในทุกส่วนราชการโดยยึดวิสัยทัศน์
ภารกิจ วัตถุประสงค์ของส่วนราชการและขีดความสามารถที่จำเป็น (Competency – Based
Approach)

3.2 ดำเนินการกำกับ ดูแล การพัฒนาข้าราชการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การ
พัฒนากำลังคนของส่วนราชการ

3.3 ติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าของการพัฒนาข้าราชการอย่างจริงจัง

3.4 ส่งเสริม สนับสนุนกลไกการพัฒนาข้าราชการ โดยให้มีหน่วยงานและ / หรือ ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาข้าราชการโดยตรง รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนรู้ของ บุคคลด้วยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย

3.5 สร้างสภาพแวดล้อม และระบบแรงจูงใจในหน่วยงานที่ช่วยหล่อหลอมและเอื้อ ต่อการสร้างกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการปฏิบัติงาน

3.6 ประชาสัมพันธ์แสวงหาแรงสนับสนุนจากข้าราชการและประชาชนโดยทั่วไป พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และ ค่านิยมของข้าราชการ

3.7 กำหนดระยะเวลาสำหรับการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคลไม่น้อยกว่า 10 วัน ต่อคนต่อปี และถือเป็นเวลาปฏิบัติราชการ

3.8 จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของ ค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำโดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนา ข้าราชการโดยเฉพาะ ในเอกสารงบประมาณ

3.9 สรรหาทุนหรืองบประมาณในการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคล เพื่อ สนับสนุนและจูงใจให้ข้าราชการ ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

3.10 ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอน งาน การพัฒนาขณะปฏิบัติหน้าที่การมอบหมายงาน และการสืบ เปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการ เป็น ต้น

3.11 ผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการ พัฒนาตนเองด้วยวิธีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรมทางไกล การ ฝึกอบรมโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e – learning) การเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา เป็นต้น

3.12 ข้าราชการทุกคนต้องพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและ กัน โดยการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning)

3.13 ให้หน่วยงานกลางร่วมมือกันเป็นประจำปี เพื่อหาแนวทางจัด เตรียมงบประมาณในการพัฒนาให้เพียงพอในทุกส่วนราชการก่อนการขอตั้งงบประมาณ

3.14 ให้หน่วยงานกลาง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรึกษาหารือ และร่วมมือกันทุกปี ในการหาแนวทางการขอความช่วยเหลือด้านวิทยาการใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาข้าราชการ

3.15 ให้สำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์ประสานในการหาแนวทาง วิธีการ และสร้างควมร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เครือข่ายได้แก่ ส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และเอกชน ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร เทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ และแหล่งทุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาข้าราชการเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546 : 49 – 55) โดย พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในรายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดในแผนงานหลักที่ 2 แผนงานปฏิรูประบบและกระบวนการพัฒนา มี 2 ยุทธศาสตร์รอง 2 ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ปฏิรูประบบและกระบวนการพัฒนา 2) ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการยกย่องเชิดชูเกียรติ เพื่อให้มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ จึงเสนอมาตรการจำนวน 8 มาตรการ ในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษา (มาตราที่ 7 – 15) และแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

มาตราที่ 7 จัดตั้งคณะกรรมการแห่งชาติ ว่าด้วยระบบ กระบวนการและแผนการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

แนวทางปฏิบัติ สถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการร่วมกับองค์กรวิชาชีพครู และสถาบันผลิตครู

มาตราที่ 8 จัดตั้งสถาบันและกองทุนพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

แนวทางปฏิบัติ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการจัดตั้งร่วมกับองค์กรวิชาชีพครู และสถาบันผลิตครู

มาตราที่ 9 พัฒนามาตรฐานและแนวทางการรับรองหลักสูตร รูปแบบ หรือ โครงการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

แนวทางปฏิบัติ สถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สถาบันผลิตครูและพัฒนาครู และสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันจัดทำ

มาตราที่ 10 พัฒนาแหล่งการเรียนรู้สำหรับครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

แนวทางปฏิบัติ สถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการร่วมกับสถาบันผลิตและพัฒนาครู และเขตพื้นที่การศึกษา

มาตราที่ 11 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาครู และคณาจารย์ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้

แนวทางปฏิบัติ สถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
ดำเนินการร่วมกับสถาบันผลิตและพัฒนาครู และเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรการที่ 12 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
แนวทางปฏิบัติ สถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
ดำเนินการร่วมกับสถาบันผลิตและพัฒนาครู

มาตรการที่ 13 วิจัยพัฒนาระบบเครือข่ายการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการ
ศึกษา

แนวทางปฏิบัติ สถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาดำเนิน
การร่วมกับสถาบันผลิตและพัฒนาครู และเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรการที่ 14 จัดตั้งราชวิทยาลัยคุรุเมธี
เพื่อให้เป็นหน่วยงานกลางระดับชาติในการยกย่องเชิดชูเกียรติชั้นสูงสุดสำหรับครู
คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความดีเด่นอย่างยิ่ง

แนวทางปฏิบัติ สถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาดำเนิน
การร่วมกับสมาคมบดี คณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ แห่งประเทศไทย และสภาผู้บริหารหลักสูตร
บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย

มาตรการที่ 15 พัฒนาหลักสูตรพิเศษระดับชาติเพื่อพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทาง
การศึกษาระดับสูง

เพื่อให้ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาระดับสูงทั่วประเทศ มีโอกาสศึกษาร่วมกัน
เพื่อระดมความคิดในการพัฒนาวิจัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ การพัฒนาการศึกษา เพื่อการพัฒนาที่
ยั่งยืนของประเทศอย่างต่อเนื่อง

แนวทางปฏิบัติ สถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาดำเนิน
การร่วมกับสมาคมบดี คณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ แห่งประเทศไทย และสภาผู้บริหารหลักสูตร
บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย

4.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548 : 18 - 22) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนา โดยยึด
หลักการพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาสู่วิชาชีพสูง มีระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นไป
ตามเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพของคุรุสภา โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี
ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนา

1.1 ด้านมาตรฐานวิชาชีพ

- (1) กำหนดมาตรฐานกลางของหลักสูตรการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
- (2) รับรองหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
- (3) สนับสนุนส่งเสริมให้มีเครือข่ายการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
- (4) ทรนรงค์ให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- (5) ประสานงานและส่งเสริมสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนส่งเสริมให้เขตพื้นที่และหน่วยงานต้นสังกัดจัดกิจกรรม /โครงการการพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพผู้มาตรฐานวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
- (6) สนับสนุนส่งเสริมให้ความรู้ผู้ประกอบวิชาชีพเพื่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

1.2 ด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพ

- (1) กำหนดมาตรฐานกลางของหลักสูตรการพัฒนาตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- (2) รับรองหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาตามจรรยาบรรณ
- (3) ส่งเสริมให้ครูรวมกลุ่มตั้งเป็นชมรมหรือสมาคมเพื่อทำกิจกรรมกลุ่ม เสริมสร้างการพัฒนาจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- (4) ส่งเสริมให้สังคมและชุมชนรับรู้ ยอมรับ และยกย่อง พร้อมทั้งทำหน้าที่ เป็นผู้กำกับ ดูแล และติดตามให้ครูมีจรรยาบรรณ
- (5) ส่งเสริมให้ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี พร้อมทั้ง กำกับ ดูแล และเร่งรัดการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
- (6) ประสานงานทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้นำจรรยาบรรณไปใช้ในการ ประเมินการปฏิบัติงานของครูอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- (7) ทรนรงค์ให้ผู้ประกอบวิชาชีพปฏิบัติตามแบบแผนพฤติกรรมจรรยาบรรณ
- (8) สร้างแรงจูงใจขวัญและกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพ ให้มีพฤติกรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

1.3 ด้านการวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ

- (1) สนับสนุนส่งเสริมงานวิจัยเพื่อพัฒนาจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- (2) สนับสนุนส่งเสริมงานวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับวิชาชีพ
- (3) จัดตั้งกองทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ
- (4) สนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติ
- (5) จัดให้มีการเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และผลงานวิจัย
- (6) จัดให้มีศูนย์ค้นคว้าความรู้ด้านการพัฒนาวิชาชีพ และองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ
- (7) สร้างเครือข่ายการวิจัยพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพและองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ
- (8) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการผลิตและใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาวิชาชีพ

1.4 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ

- (1) สนับสนุนส่งเสริมงานวิจัยเพื่อพัฒนาจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- (2) สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษามีจิตสำนึกและตระหนักในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- (3) จัดหาทุนเพื่อสนับสนุนให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาทำผลงาน
- (4) สนับสนุนส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาเฉพาะสาขาวิชาที่มีศูนย์แลกเปลี่ยนและเผยแพร่นวัตกรรมแต่ละสาขา
- (5) จัดทำหรือมีการประเมินผลงานความก้าวหน้าทางวิชาการตามเวลาที่กำหนด

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนา

- (1) สร้างระบบการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา ด้วยวัฒนธรรมแบบสร้างและสั่งสมความรู้ (Knowledge Management)
- (2) สร้างระบบการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม
- (3) สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
- (4) สร้างเสริมศักยภาพของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพ

3. ยุทธวิธี

(1) ปรับกระบวนการทัศนคติในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดพลังความคิด (Power of Idea) ร่วมกัน ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น AIC (Affective Influence Control) และ FSC (Future Search Conference)

(2) ระดมพลังแกนนำและประสานเครือข่าย ข่าย รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดยุทธวิธี ให้แผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้สู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งจัดให้มีการประชุม ชี้แจง เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ด้วยการจัดทำคู่มือพัฒนา สื่อ และเอกสารประกอบต่าง ๆ

(3) บริหารจัดการแบบบูรณาการโดยนำ Function มาบูรณาการกับ Agenda, Area กับบริบทของสังคม วัฒนธรรม หลักศาสนา ภูมิปัญญาท้องถิ่น และกระแสโลกาภิวัตน์

(4) ใช้สื่อ ICT ในการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึก ขวัญกำลังใจ และความพร้อมของผู้ประกอบวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) นำความรู้ นวัตกรรม และ ICT มาปรับ ประยุกต์ใช้ให้เกิดความประหยัด รวดเร็ว และมีคุณภาพ

(6) ปฏิบัติการโดยการประกันคุณภาพด้วยกระบวนการ PDCA

(7) ประเมินและติดตามผลแบบมีส่วนร่วมทุกฝ่าย และตามสถานะที่เป็นจริง

(8) สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ ด้วยการเรียนรู้แบบต่าง ๆ การนำเสนอ ผลงานการประชุมสัมมนา การวิจัย รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเป็นมืออาชีพให้แก่ ผู้ประกอบวิชาชีพอย่างทั่วถึง

(9) ยกย่อง เชิดชูเกียรติ ให้เป็นที่ประจักษ์

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา

สุนีย์ บุญทับ (2542) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในช่วงการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2539 – 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูในคุณลักษณะ 2 ด้านที่ควรมีมากที่สุด คือ ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมสูง และมีความกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่เสมอ และด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนทันสมัย ใฝ่รู้ใฝ่เรียน ขวนขวายหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ

จิราภรณ์ วุฒิกักดี (2542) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับสูงมากที่สุด ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองเป็นอย่างดี และมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ ข่าวสาร เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีผลต่อตนเองและหน้าที่การงาน สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 6 ด้าน ตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ที่ผู้บริหารควรมีในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านพฤติกรรม ส่วนคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมีในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ทางวิชาชีพ ด้านความรู้ทางวิชาการทั่วไป และด้านมนุษยสัมพันธ์

สุดใจ ศรีทอง (2543) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ในองค์ประกอบ 6 ด้าน ระดับมากที่สุด คือ ด้านคุณธรรม ระดับมากเรียงตามลำดับคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคการประชุม

2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทราที่มีเพศต่างกันโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

สรินยา ฉิมมา (2543) ได้ศึกษาเชิงคุณภาพเรื่อง ผู้บริหารสตรีดีเด่นโดยวิธีการเชิงคุณภาพเป็นเวลา 8 เดือน พบว่า ผู้บริหารสตรีดีเด่นมีลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 คุณลักษณะประกอบด้วย 1) มีระบบการบริหารงานที่ดี 2) มีการประสานสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคล 3 กลุ่ม คือ บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและบุคคลภายนอก 3) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 4) คุณลักษณะส่วนตัวในด้านมีความรู้ ความสามารถ มีความยุติธรรม และมีบุคลิกภาพดี ด้านที่ 2 แรงบันดาลใจในการทำงานสูง ด้านที่ 3 มีผลงานดีเด่น ด้านที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อการได้รับรางวัลผู้บริหารสตรีดีเด่น ประกอบด้วย 1) มีฐานะทางเศรษฐกิจที่มั่นคง 2) การยอมรับบทบาทเป็นผู้ตามของสามี

เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2544) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้บริหารในโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูพึงประสงค์มากที่สุด ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านครอบครัวและส่วนตัว ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านความรู้วิชาการและอาชีพ

ในการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 7 ประการ ของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู
ประถมศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานพบว่าไม่แตกต่างกัน

ศราวุฒิ สิทธิราช (2544 : 53 – 57) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษา มีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดย
ภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากโดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ
ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารและด้านคุณธรรม จริยธรรมตามลำดับ
รวมทั้งครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและราย
ด้านเหมาะสมมากกว่าตัวแทนชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรศิลป์ นันตสุข (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึง
ประสงค์ตามความคิดเห็นของครู – อาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัย เทคนิคอาชีวศึกษา
เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า ครู – อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัย
เทคนิค อาชีวศึกษา เขตการศึกษา 9 มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ โดยรวม
อยู่ในระดับมากเมื่อเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยแต่ละด้านได้แก่ ด้าน
บุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ

เปมิกา สุขเจริญ (2545 : 99) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน
เทศบาลในทัศนะของผู้บริหารเทศบาลผู้ปกครองนักเรียนและครูโรงเรียนเทศบาลในเขตการศึกษา
12 ตามกรอบแนวคิดของสต็อกดิลล์ 6 ด้าน คือ ด้านสมรรถนะ ด้านความสำเร็จ ด้านความ
รับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านสถานภาพ และด้านสถานการณ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในทัศนะของผู้บริหารเทศบาลผู้ปกครองและครูโรงเรียน
เทศบาลส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยผู้บริหารเทศบาลต้องการให้ผู้บริหาร
โรงเรียนเทศบาลมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสถานภาพสูงสุด รองลงไปคือ ด้านสมรรถนะ ด้าน
ความรับผิดชอบ ด้านสถานการณ์ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านความสำเร็จ

นัยนา ต้นติวสุทธิ์ (2546 : 1) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในการบริหาร
งานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้ทำการศึกษาระหว่าง พ .ศ.2530 – 2544 พบว่า
ผู้บริหารโรงเรียนบางท่านขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานวิชาการ ขาดการวางแผนและ
ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และขาดการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานวิชาการของ
ครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีความเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่า
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

ชัยนาท พรหมมาฐาน (2542 : 97 – 98) ได้ศึกษาค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานีตามทัศนะของครูผู้สอนและลูกจ้างประจำ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. ครูผู้สอนและลูกจ้าง ประจำมีความต้องการผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถ ในการปฏิบัติงานและด้านวิชาการอยู่ในระดับมากตามลำดับ

1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านบุคลิกภาพที่ครูผู้สอนและลูกจ้าง ประจำต้องการ อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับได้ดังนี้ มีความรับผิดชอบสูง มีความยุติธรรม เป็นผู้แต่งกายสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับวัย เป็นคนใจเย็นยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความเป็น ประชาธิปไตย

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานที่ครู ผู้สอนและ ลูกจ้างประจำต้องการอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ตัดสินปัญหาโดยมีข้อมูลและเหตุผล สนับสนุนอย่างเพียงพอ เป็นผู้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง เป็นผู้มีความสามารถประสานทั้งงาน และคน เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มีความสามารถบริหารตนเอง แล ะไม่เป็นผู้นุ่บเบาเชื่อ ฟังคำยุแหย่โดยไม่สอบสวนข้อเท็จจริง

1.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการที่ครูผู้สอนและลูกจ้างประจำที่ต้องการ อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับได้ดังนี้ มีความเข้าใจนโยบายของกรมสามัญศึกษา มีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงาน มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรมัธยมศึกษา และมีความ สนใจเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานีระหว่างทัศนะของครูผู้สอนกับลูกจ้างในภาพรวม พบว่าครูผู้ สอน กับลูกจ้างประจำมีความต้องการคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.01 โดยที่ครูผู้สอนมี ความต้องการคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ย มากกว่า ลูกจ้างประจำทุกด้าน ทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ

บุญเต็ม ศรีนัครินทร์ (2546 : 185) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการ วิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 156 คน และครูผู้สอนจำนวน 156 คน โดยศึกษาคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพมี 3 คุณลักษณะ ประกอบด้วย คุณลักษณะพื้นฐาน คุณลักษณะ เฉพาะ /ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว และคุณลักษณะเชิงบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน

กฤษฎา ผ่องพิทยา (2547) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ พฤติกรรมที่พึงประสงค์และปัจจัยชี้วัดสัมมาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำกับปัจจัยชี้วัดสัมมาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำ ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ

2. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความหลากหลาย ด้านการบริหารที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จ ด้านการบริหารแบบประชาธิปไตย และด้านการบริหารแบบกระจายงาน

3. ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลลระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์กับตัวแปรปัจจัยชี้วัดสัมมาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตัวแปรคาโนนิคอลลที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 3 คู่ โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ องค์ประกอบของผู้นำด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำกับอายุของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลลระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์กับตัวแปรปัจจัยชี้วัดสัมมาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตัวแปรคาโนนิคอลลที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 2 คู่ โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการบริหารที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง กับตำแหน่งทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตรีนาถ กลิ่นชื่น (2547) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

ประถมศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณี โดยคัดเลือกโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในคุณภาพของครู นักเรียน ผู้บริหารและโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา คือ การประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชน (SBM) แผนวาระบประมาณคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารงานปกติ โดยการดำเนินการแบบที่มุ่งม เทคนิค เดมมิ่ง และยุทธศาสตร์คลิบบ่อยอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร การวางแผน ดำเนินงาน ประเมินผล ปรับปรุงงาน และรายงานโดยคณะกรรมการที่ชุมชนมีส่วนร่วม ทุกโครงการ ทุกภาคเรียน และตลอดปีการศึกษา

2. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา คือ 1) ภาวะผู้นำที่ซื่อสัตย์ ชยัน มุ่งอนาคต เสียสละ กล้าตัดสินใจ ติดตามงาน และพัฒนา โรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน 2) ประสานสัมพันธ์ อันดีกับชุมชนและการใช้การเมืองเพื่อ ประโยชน์แก่การพัฒนาโรงเรียน 3) วิธีการอบรมและการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับ ความสามารถ ความถนัด และลักษณะของครูที่จะส่งผลต่อการพัฒนางานและการประสบความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียน 4) วิธีการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพโรงเรียนดี ่องเป็นการ ทำงานเป็นทีม และปรับปรุงงานตลอดเวลา และทุกขั้นตอน โดยมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร

กรอกช มีมกระโทก (2547) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพยุคปฏิรูปการศึกษา ตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ .ศ.2540 ในทัศนะ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 - 4 ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และ ตราด โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพยุคปฏิรูปการศึกษาตาม เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ .ศ.2540 ในทัศนะผู้บริหารและครู ใน สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 - 4 ในจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราด 2) เพื่อ เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหาร และครูในสถานศึกษาที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพยุคปฏิรูป การศึกษา จำแนกตามสถานภาพ 3) เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหาร และครูในสถาน ศึกษาที่มี ต่อคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพยุคปฏิรูปการศึกษา จำแนกตามที่ตั้งของสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ ในการวิจัยได้จากผู้บริหารและครูผู้สอนในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกเป็นผู้บริหาร 59 คน และครูผู้สอน 2,224 คน รวมทั้งหมด 2,283 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เป็นผู้บริหาร 48 คน และครูผู้สอน 327 คน รวม 375 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพยุคปฏิรูปการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหาร การศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ .ศ.2540 ในทัศนะผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นมาตรฐานจากมากไปหาน้อยพบว่า มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบ

อย่างที่ดื้ออยู่ในระดับมากอันดับแรก และมาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับมากอันดับสุดท้าย

2. เปรียบเทียบทัศนะผู้บริหาร และครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 - 4 ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพปฏิบัติการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ .ศ.2540 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. เปรียบเทียบทัศนะผู้บริหาร และครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 - 4 ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพปฏิบัติการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ .ศ.2540 จำแนกตามที่ตั้งสถานศึกษา โดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

พิศมัย โตชัยคำ (2548) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะ 9 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการสอนงาน ฝึกงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา 2) ความสามารถในการเรียนรู้ 3) การบริหารตนของผู้บริหาร 4) ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง 5) ความสามารถในการประเมินและวินิจฉัยสถานการณ์ 6) ความสามารถในวิชาชีพ 7) การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 8) ความแนบเนียน 9) ความสามารถในการคิดและวางแผนกลยุทธ์ สำหรับองค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน 2) การนำยุทธวิธีสู่ความสำเร็จ 3) ความสามารถในการตัดสินใจ 4) ความโปร่งใสตรวจสอบได้ 5) คุณธรรม จริยธรรม 6) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 7) การสังคมนดี 8) ความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำ

พิชญา เบี้ยแก้ว (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาตามทัศนะผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 เขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร และครูจำนวน 551 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า โดยกำหนดขอบข่ายคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพใน 3 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะเบื้องต้นในภาพรวมของผู้บริหารด้านพฤติกรรมการทำงาน คุณลักษณะสำคัญในภาพรวมของผู้บริหารทุกด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และคุณลักษณะบูรณาการในภาพรวมของผู้บริหารด้านการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาตามทัศนะผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นปีที่ 1-2

เขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพที่อยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับครู พบว่าคุณลักษณะเบื้องต้นและคุณลักษณะบูรณาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคุณลักษณะสำคัญแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำมีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) ด้านบุคลิกภาพ และมีวิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน 24 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาดูงาน การฝึกงาน การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหาร กรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมการพัฒนาจิต

คุณลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการพัฒนานำมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริง และทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล

ดิเรก วรรณเคียร (2545) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัยแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้าน สอดคล้องกับสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำการวางแผน การจัดการ การนำ การควบคุม และสานสนเทศเพื่อการบริหารครอบคลุม ภารกิจ 4 ด้านคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

ธัญญา อภิบาลกุลและคณะ (2545: 11 – 15) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ผู้บริหารในสถานศึกษา SINTPAE MODEL โดยเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นทั้งความรู้และการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – Study : S) โครงสร้างของชุดเรียนรู้ประกอบด้วยข้อเสนอแนะการใช้ แบบประเมินตนเองก่อนการศึกษาชุดเรียนรู้ เนื้อหาและสาระสำคัญ กิจกรรม แบบประเมินตนเองหลังการศึกษาชุดเรียนรู้ ชุดการเรียนรู้มี 6 เล่ม ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ 2) การบริหารงานงบประมาณที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ 3) การบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ 4) การบริหารทั่วไปที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ 5) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ 6) การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปใช้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องผ่านการประเมินผลจากการศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเองในแต่ละเล่มไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านการประเมินในขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 การฝึกอบรมอย่างเข้ม (Intensive Training : INT)

ผู้ดำเนินการพัฒนาต้องจัดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มโดยเนื้อหาในการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 2 หมวด ดังนี้

หมวด 1 : การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการปฏิรูปการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- การวางแผนกลยุทธ์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา

หมวด 2 : การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- บทบาทหน้าที่และความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
- การสร้างวิสัยทัศน์การบริหารและการจัดการศึกษา
- กระบวนการบริหารและการจัดการศึกษา (PDCA)

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้านแบบปฏิรูปการเรียนรู้ (Practice – Workshop : P)

จัดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้านแบบการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 20 วัน เพื่อให้เรียนรู้ประสบการณ์จากนักบริหารที่มีความสามารถ และประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา โดยในการฝึกปฏิบัติงานนี้ให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้วย

ผู้บริหารสถานศึกษาจะผ่านเกณฑ์ขั้นตอนที่ 3 ต้องมีระยะเวลาการฝึกปฏิบัติงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และผ่านการประเมินผลชิ้นงานที่เกิดขึ้นจากการฝึกปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 ชิ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาของตนเอง (Action : A)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำความรู้จากการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการฝึกอบรมแบบเข้ม และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกปฏิบัติงานไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา

สถานศึกษาของตนเอง โดยดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาจริงในสถานศึกษานั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาต่อไป (Evaluation & Development : E)

ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดกระบวนการโดยใช้แบบติดตามและประเมินผู้บริหารสถานศึกษาที่คณะวิจัยได้สร้างขึ้น และใช้ผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไปตามวงจรรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ”

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดตามรูปแบบดังกล่าว รวมกันต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านการประเมิน

นอกจากนี้ การดำเนินการพัฒนาทั้ง 5 ขั้นตอน ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือและสื่อประกอบ การฝึกอบรม CD-ROM เช่น Power Point ประกอบเสียง 10 เรื่อง

กัลยา ไผ่เกาะ (2546: 5) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ด้านบทบาททางวิชาการ โดยมีหลักสำคัญในการสร้างรูปแบบ 6 หลักการ คือ

- 1) หลักการของความยืดหยุ่น
- 2) หลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 3) หลักการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน
- 4) หลักการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
- 5) หลักการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
- 6) หลักการตรวจสอบประเมินผล

รูปแบบที่พัฒนาได้ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญคือ

- 1) บทบาททางวิชาการที่ต้องการพัฒนา
- 2) หลักการในการกำหนดรูปแบบและเป้าหมายของรูปแบบ
- 3) กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นการเตรียมการด้านความพร้อม ขั้นการพัฒนา ซึ่งมี 3 รูปแบบย่อยคือ (1) การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (2) การพัฒนาความรู้และสมรรถนะของผู้นำในการบริหารตามขอบข่ายงานวิชาการ (3) การพัฒนาสมรรถนะผู้นำในด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ขั้นการฝึกปฏิบัติและขั้นการประเมินผล
- 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขของรูปแบบควรทำการศึกษาและทำความเข้าใจกับรูปแบบให้ถ่องแท้ก่อนนำไปใช้

กัลยานี จิตต์การุณย์, แสงเดือน ทวีสิน และพรอณี เกษกมล (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการอบรมสำหรับผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์สำหรับผู้บริหารการศึกษา มี 5 กลุ่มคือ 1) มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานและมีความสามารถด้านการบริหารจัดการ 2) มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่จะตัดสินใจโดยอาศัยฐานข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย มีทักษะการคิด รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง 3) มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ สร้างสรรค์ผลงานร่วมกับผู้อื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4) มีคุณธรรม จริยธรรมและเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และ 5) มีบุคลิกภาพที่ดีประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร

คุณลักษณะร่วมของหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาและหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษา คือ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร มีทักษะการปฏิบัติงานสามารถนำทักษะไปเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานและมีคุณธรรม จริยธรรม

คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ การมีความเมตตากรุณา การยึดมั่นในหลักการทำความดี การมีกำลังใจมั่นคงแน่วแน่ต่อเป้าหมาย การชื่นชมยินดีในความสุภาพความก้าวหน้าของคนอื่น การรู้จักการครองตน ครองคน ครองงาน และการพิจารณาตัดสินอย่างรอบคอบ

ผู้บริหารที่สามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีแบบแผนของความคิด การคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจรรณญาณ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การพัฒนาทักษะการคิดของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วยบทเรียน 4 เรื่องได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการคิดสร้างสรรค์ การนิยามปัญหาการคิดสร้างสรรค์ การตั้งสมมติฐานการคิดอย่างมีวิจรรณญาณ การมองเห็นปัญหาการคิดสร้างสรรค์

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 27 – 33) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ ครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการในการพัฒนาสาระความรู้ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา
2. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
3. ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่
4. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้
5. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

6. บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา
7. เทคนิคการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
8. การบริหารงบประมาณการเงินและบัญชี
9. การบริหารทรัพยากรบุคคล
10. การบริหารและการพัฒนาหลักสูตร
11. การจัดทำแผนพัฒนาหลักสูตร
12. การติดตามและประเมินผลและรายงานผลตามนโยบายการศึกษา

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ และคณะ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) การประเมิน 4) การปฏิบัติงาน 5) การเข้ารับการพัฒนา 6) การให้รางวัล และ 7) การให้ความช่วยเหลือ – พันฟู โดยรูปแบบการพัฒนานี้เสนอว่าควรดำเนินการพัฒนาเฉพาะหลักสูตรที่ผลการประเมินบ่งชี้ว่าจำเป็น ได้แก่ 1) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการโรงเรียน 2) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารตนเอง ที่มงาน และชุมชน

สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ค้นพบจากการวิจัยนี้มี 3 ด้าน 23 ข้อ ได้แก่

ด้านที่หนึ่ง การบริหารจัดการโรงเรียนประกอบด้วย

- 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ 2) การวางแผนปฏิบัติการ 3) การจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนให้ภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) การระดมทรัพยากร 6) การสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ

ด้านที่สอง การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนประกอบด้วย

- 7) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 8) การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู 9) การนิเทศการสอนของครู 10) การประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน 11) การออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 12) การประสานหลักสูตร 13) การกำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร 14) การกระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน 15) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 16) การบริหารเวลา พิกัดระยะเวลาการเรียนการสอนโดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน

ด้านที่สาม การบริหารตนเองที่ทีมงานและชุมชนประกอบด้วย

17) การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมจริยธรรม 18) การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน 19) การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น 20) การคิดนอกกรอบ 21) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ 22) การสื่อสาร และ 23) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย มีดังนี้ 1) การนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรคำนึงถึงความสมัครใจและความพร้อมของผู้บริหาร 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณานำผลจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง 3) ควรมีแผนการดำเนินงานพัฒนาที่เป็นเอกภาพ และ 4) ควรมีการประเมินและทบทวนรูปแบบการพัฒนาที่เสนอนี้ทุกระยะ 3 ปี

มนวัฒน์ จันทร์ลาภ (2548: 253 – 255) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคุณภาพการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการฝึกอบรมจากศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 2 ประจำปีงบประมาณ 2545 กรณีศึกษา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 73 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า มีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปรับปรุงงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ 1) การพัฒนาบุคลากร 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การบริหารและการจัดการ 4) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ส่วนคุณภาพการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาก็พบว่ามีความรู้ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดและสถานศึกษา ควรกำหนดนโยบายและวางแผนร่วมกันในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในเรื่องหลักสูตร การจัดทำหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

2. หน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ควรจัดทำหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน บัญชี และวัสดุ การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และการวิจัย ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาและใช้เป็นคู่มือในการนำไปปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

สาริต ทับทิม (2550: 32 – 39) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ในการศึกษาแนวทาง และผู้เชี่ยวชาญ 17 คน เพื่อศึกษาความเหมาะสมของแนวทาง และผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 284 คน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทาง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามผลการวิจัยพบว่า

1. แนวทางการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการพัฒนากาย และด้านการพัฒนาจิต มีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย 11 รายการ ดังนี้

1.1.1 พิจารณาสำรวจตนเอง สำนวจจุดอ่อนและข้อบกพร่องต่าง ๆ แล้วนำไปหาสาเหตุเพื่อการปฏิบัติแก้ไขอย่างถูกต้องจริงจัง

1.1.2 ความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ

1.1.3 ศึกษาความรู้เพิ่มเติมจากเอกสารวิชาการต่าง ๆ และทางอินเทอร์เน็ต

1.1.4 เข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ ในด้านการบริหารสถานศึกษา

1.1.5 ศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ และนำวิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้

1.1.6 ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลต่อการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา

1.1.7 เป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาการ หรือองค์กรที่น่าสนใจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

1.1.8 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ไม่กลัวคำวิพากษ์วิจารณ์

1.1.9 ติดตามการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ โดยอาศัยสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ

1.1.10 เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ โดยการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การค้นคว้า และขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารสถานศึกษา

1.1.11 สร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อการปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน

1.2 ด้านการพัฒนากาย ประกอบด้วย 7 รายการ ดังนี้

1.2.1 รักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพร้อมต่อการบริหารงานสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.2.2 บริโภคอาหารครบถ้วนตามความจำเป็นของร่างกาย

1.2.3 ลดความเครียด โดยการทำงานอดิเรกและการพักผ่อน
ให้เพียงพอ

1.2.4 ละเลิกสิ่งเสพติด

1.3 ด้านการพัฒนาจิต ประกอบด้วย 8 รายการ ดังนี้

1.3.1 ปฏิบัติศาสนกิจตามแนวทางของศาสนาที่ตนเองนับถือ

1.3.2 มีความศรัทธาในหลักคำสอนของศาสนาที่ตนเองนับถือ

1.3.3 มีความรักและความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน

1.3.4 รักษาศีล ปฏิบัติธรรมตามหลักศาสนาที่ตนเองนับถือ

1.3.5 ให้ทานและการสงเคราะห์เพื่อนร่วมงานในโอกาสอันควร

1.3.6 บริหารสถานศึกษาตั้งอยู่บนความไม่ประมาท มีสติในการ

ปฏิบัติงานทุกงาน

1.3.7 การประกอบอาชีพโดยสุจริต มีความขยันขันแข็ง มีความสุข

ในการทำงาน

1.3.8 การรักษาสุขภาพจิตด้วยวิธีการอื่น ๆ

2. ผลการศึกษาความเหมาะสม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการ
พัฒนาวิชาชีพ การพัฒนากาย และการพัฒนาจิต มีความเหมาะสมทุกรายการ

3. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ พบว่า ด้านการพัฒนาวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.20 ด้านการพัฒนากาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และด้านการพัฒนาจิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 มี
ความเป็นไปได้ทุกรายการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

ความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา

Bridges (1992) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับ
วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลผู้บริหารเป็นผู้มี
วิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำนายประสิทธิผลและความสำเร็จของ
โรงเรียนได้

Gianes (1995: 196 – 197) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยวิธี
สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 6 คน ศึกษานิเทศก์จำนวน
4 คน ครูจำนวน 12 คน จากโรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

ผลการศึกษา พบว่า การจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ส่งผลทำให้บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้บุคลากรร่วมมือ กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการคือ การมุ่งเน้นจุดร่วม เหมือนกันอย่างพร้อมเพรียง ฝึกการทำงานเป็นทีม ผู้บริหาร บุคลากร และชุมชนต้องบริหารร่วมกัน จึงจะทำให้เกิดผล ประโยชน์ที่เข้มแข็งหรือให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

White (1998) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องมาตรฐานและคุณลักษณะของครูใหญ่ และครูที่มีความมุ่งมั่นในการเรียนการสอนในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูใหญ่จำนวนร้อยละ 40 ของครูใหญ่ทั้งหมด และร้อยละ 69 ของโรงเรียนที่ร่วมโครงการ และครูจำนวนร้อยละ 44 ของครูทั้งหมด และร้อยละ 100 ของครูที่ร่วมโครงการ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า มาตรฐานและคุณลักษณะที่ดีของครูและครูใหญ่ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความรู้ดี มีประสบการณ์ และมีทักษะความชำนาญ มีทัศนคติที่ดี และมีความศรัทธาในอาชีพครู

Belew and Deborah (1998) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของครูประถมศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยวิธีการสำรวจ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูในโรงเรียนประถมศึกษา 8 แห่ง ในเมืองเบอร์มิงแฮม รัฐวอชิงตัน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพที่ครูชื่นชมมากที่สุด มี 5 ประการ ได้แก่ 1) เป็นผู้ให้ความสนับสนุน 2) ซื่อสัตย์ สุจริต 3) มีความสามารถ 4) เอาใจใส่ 5) พึงพาได้ นอกจากนี้ครูยังเชื่อว่าพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย มีอารมณ์ขัน มีความเข้าใจในเรื่องส่วนบุคคลในระดับสูง มีการกำหนดค่านิยมที่ดี ให้การสนับสนุนรัฐธรรมนูญ มีความสามารถที่จะจัดระเบียบและการดำเนินงานของโรงเรียน และมีความเป็นผู้นำทางการสอน

Martchink (1998) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ระดับประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูใหญ่ บุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา 19 แห่ง ในเมืองเซนต์หลุยส์ เขตมิสซูรี วิธีการศึกษาโดยจัดอันดับความสามารถของครูใหญ่ 49 ข้อ สำหรับความสามารถ 10 ด้าน ตัวแปรตามคือคุณลักษณะของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ตัวแปรอิสระคือ ตำแหน่ง จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง เพศ ผลการศึกษาพบว่าครูใหญ่และบุคลากรของโรงเรียนมีความเห็นสอดคล้องกันในคุณลักษณะของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

Dennerline (1999) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา - มัธยมศึกษา โดยวิธีการสำรวจ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูใหญ่ และครูของโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา 96 แห่งในรัฐโอเรกอน ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านความเป็นผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ ครูและครูใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกัน 2) ด้านภาวะความเป็นผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ โดยเฉพาะเวลาที่อุทิศให้กับภาวะความเป็นผู้นำทางการสอนและการ

ควบคุมดูแลการสอน ครูและครูใหญ่มีความเห็น แตกต่างกัน 3) ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของ ครูใหญ่กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนไม่มีความสัมพันธ์กัน

Neumenn (2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษานำการเปลี่ยนแปลง โดยสำรวจตนเอง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูจำนวน 274 คน ครูใหญ่จำนวน 70 คน ในเมืองชิคาโก รัฐ อิลลินอยส์ เครื่องมือที่ใช้เป็นมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท จากการรวบรวมความคิดเห็นของ กลุ่มตัวอย่างพบพฤติกรรมของครูใหญ่ที่สะท้อนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 32 ประการ ประกอบด้วยด้านการ จัดหาทรัพยากร ทรัพยากรการสอน การสื่อสาร ผลการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ควรมีพฤติกรรม วมที่ หลากหลายเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะด้านบุคลิกการเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อความ คิดเห็นของครูและครูใหญ่

Lori Taylor (2007: 1 – 4) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐเท็กซัส : เครื่องมือในการวัดผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ วัดอุปสงค์ของการวิจัย มุ่งเน้นใน 3 มิติ ได้แก่ 1) พฤติกรรม/สมรรถนะของนักเรียน 2) การรักษาไว้ซึ่งความสามารถ สติปัญญาของครู 3) การ บริหารการเงิน เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดเฉพาะในการวัดความสำเร็จ 7 ด้าน ซึ่งเป็นการพัฒนาที่นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลง การประเมินความรับผิดชอบ จำนวนเข้าออกของผู้เริ่มประกอบวิชาชีพครูจำนวนเข้า ออกของผู้ประกอบวิชาชีพครูที่มีประสบการณ์มาก ประสิทธิภาพของต้นทุนและค่าใช้จ่ายการมีส่วนร่วม ทางการสอนและการประจำอยู่ที่โรงเรียน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ ไດบ้างที่เหมือนกัน เช่น ประสบความสำเร็จทางการศึกษา สถานภาพของการได้รับใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพ หรือระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และเมื่อเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวชี้วัด 7 ด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมี นัยสำคัญ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ไม่มีคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถมองเห็นได้ชัดที่จะส่งผลกระทบต่อ ที่เป็นระบบกับตัวชี้วัดทั้ง 7 ข้อ
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีใบรับรอง / มีใบอนุญาตมีผลต่ออัตราการอยู่ประจำที่ โรงเรียน แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของนักเรียน หรือ การรักษาไว้ซึ่งความสามารถ / สติปัญญาของครู

3. ไม่มีความแตกต่างในด้านความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับใบอนุญาตตามรูปแบบดั้งเดิม กับผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับใบอนุญาตโดยทางเลือกอื่น
4. ความสำเร็จทางด้านการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประเมินความรับผิดชอบ และอัตราส่วนการประจำอยู่ที่โรงเรียน แต่ไม่มีผลต่อตัวชี้วัดอื่น
5. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากในระบบการศึกษา มีการพัฒนาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำช่วงที่มีการสอบ TAAS (Tenas Assessment of Academic Skills) แต่อยู่ในระดับสูงในช่วงที่มีการสอบ TAKS (The Tenas Assessment of Knowledge and Skills)
6. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อด้านสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญมากที่สุดกว่าตัวชี้วัดอื่น
7. ปีแรกของการเป็นผู้บริหารโรงเรียน พบว่า
 - 7.1 เป็นช่วงที่มีประสิทธิภาพน้อยมาก
 - 7.2 มีการพัฒนาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ
 - 7.3 จำนวนเข้าออกของผู้ประกอบวิชาชีพครูอยู่ในระดับสูง
 - 7.4 นักเรียนและครูมีผลกระทบตรงกันข้ามกับผู้บริหาร
 - 7.5 ตัวชี้วัดด้านการเงินไม่มีผลต่อจำนวนเข้าออกของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

Bassi and Chenny (1997) แห่งสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของบริษัทชั้นนำระดับโลก จำนวน 58 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า การใช้วิทยากรพัฒนาในห้องเป็นวิธีการพัฒนาที่เก่าแก่และนิยมใช้มากที่สุดแม้ในปัจจุบันจะมีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา วิธีการพัฒนาในห้องเรียนยังคงครองความเป็นนิยมอันดับหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่น ๆ

Salazar (2007: 20 – 27) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความต้องการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา : กรณีศึกษา 7 รัฐ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามมี 3 ตอน ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐาน ความสามารถด้านภาวะผู้นำ และรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจต่อกิจกรรมการพัฒนาที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และความสามารถในระดับสูงซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนให้มีมาตรฐานสูงขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่า การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสามารถที่จำเป็นได้แก่ การสร้างทีมงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดทิศทางการสอนและมุ่งใจไปสู่ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาวิชาชีพเรียงลำดับจากมากไปน้อย 10 อันดับ ดังนี้ 1) ความมุ่งมั่นในการสร้างทีม 2) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การสนับสนุนและมุ่งใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) การกำหนดทิศทางการสอน 5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 6) การสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง 7) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการสนับสนุนวิชาชีพ 8) การใช้การวิจัยและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ 9) การพัฒนานักเรียนและการเรียนรู้ 10) การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ

4. รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนาวิชาชีพโดยวิธีการต่าง ๆ เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การประชุมสัมมนา 2) การประชุมปฏิบัติการ 3) การฝึกปฏิบัติจริง 4) การมีพี่เลี้ยง/ฝึกประสบการณ์/ผู้ฝึกสอน 5) การแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อการศึกษา 6) การฝึกงานระหว่างเรียน 7) การพัฒนาโดยระบบออนไลน์ 8) โครงการโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน

Schwartz, Mxkenna, and Maurer (2007: 1 – 2) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารโรงเรียนสำหรับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง : บทเรียนจากหลักสูตรการพัฒนาผู้นำสู่ความเป็นเลิศ ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีการทดสอบทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารที่ดี ลักษณะเฉพาะที่สำคัญของหลักสูตรการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างของหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ และยุทธศาสตร์การปฏิรูป (จัดรูปแบบใหม่) ด้านการเงิน และนโยบายที่นำไปสู่ความสำเร็จ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่สามารถสร้างขึ้นได้ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ผ่านหลักสูตรการเตรียมความพร้อมที่มีคุณภาพสูง และด้วยวิธีการใหม่ ๆ จะมีแนวโน้มการเป็นผู้นำที่มีการศึกษา สามารถอุทิศตนในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความพยายามในการพัฒนาโรงเรียนจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดาย ถ้าปราศจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Cajda and Miliello (2008: 14 – 17) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การคงสภาพความสามารถสติปัญญาของผู้บริหารโรงเรียน : สิ่งที่เรียนรู้จากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่กำหนดความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในปัจจุบันและในอนาคต

วิธีการวิจัย โดยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน เหตุผล
 ที่มาเป็นผู้บริหารโรงเรียน ความสามารถในการหากลไกลสนับสนุน รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพที่มี
 ประโยชน์สูงสุด ตำแหน่งที่เคยดำรงอยู่ก่อนมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน อายุตอนที่มาเป็นผู้บริหาร
 โรงเรียน ประสบการณ์ในการเป็นครู และความคิดเห็นเกี่ยวกับการลาออกหรือไม่ในอีก 5 ปีข้างหน้า

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์เป็นครูจะสามารถเป็นผู้บริหารโรงเรียน
 ได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้มีประสบการณ์เป็นครู การกระตุ้นให้ครูเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำตั้งแต่อายุน้อยจะช่วยให้
 บุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมากขึ้นก่อนที่จะลาออก และผู้บริหารโรงเรียน
 ในฐานะผู้นำ แห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญ กระทรวงศึกษาแห่งรัฐแมสซาชูเซตจึงได้เลือก
 วิธีการปรับเปลี่ยนมาตรฐานการออกใบอนุญาตสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยได้กำหนดกรอบ
 ความรับผิดชอบผู้บริหารโรงเรียน คุณลักษณะในการปฏิบัติหน้าที่ผู้นำซึ่งเน้นการเรียนรู้ โดยดึงดูดให้
 เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์
 และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เพียงพอ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาจากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ได้ คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา
 มืออาชีพ 17 ด้าน ตามตารางที่ 2

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ คุณลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากงานวิจัย

ร.ล.	คุณลักษณะ	สุนีย์ บุญทับ	จิราภรณ์ วิวัฒน์กิติ	สุใจ ศรีทอง	สรินยา ฉิมเบา	เกศรภรณ์ วิทย์ไพจิตร	ศรุตสิริ สิทธิภร	สรศิลป์ นันทสุข	ชัยนาท พรหมมาฐาน	พิสมัย ไต่คำ	กฤษฎา องพิทยา	Bridge	Gianes	White	Belew and Deborah	Dennerline
1	ความรู้ทางวิชาการ และวิชาชีพ	√	√	√	√	√	√	√	√	--	--	--	--	√	--	--
2	คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณ	√	√	√	√	--	√	√	--	√	--	--	--	--	√	--
3	ความโปร่งใสยุติธรรม	--	--	--	--	--	--	--	√	√	--	--	--	--	--	--
4	ภาวะผู้นำ	--	√	√	--	√	√	--	√	√	√	--	--	√	√	--
5	มนุษยสัมพันธ์	--	√	√	√	√	--	--	√	--	√	--	--	--	√	--
6	ศักยภาพในการทำงาน	√	√	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
7	บุคลิกภาพดี	√	√	√	√	√	√	√	√	--	√	--	--	--	√	--
8	ความทันสมัย	√	√	--	--	--	--	--	√	--	--	--	--	--	--	--
9	มีวิสัยทัศน์	--	√	--	√	--	--	--	--	√	√	√	√	--	--	--
10	ผู้ให้การสนับสนุน	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	√	--
11	ความรับผิดชอบ	--	--	--	--	--	--	--	√	--	--	--	--	--	--	--
12	ผู้นำทางวิชาการ	--	--	--	--	--	--	√	√	√	--	--	--	--	√	√
13	มีทัศนคติที่ดี	--	--	--	--	--	--	--	√	--	--	--	--	√	√	--
14	มีความศรัทธาในอาชีพครู	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	√	--	--
15	การทำงานเป็นทีม	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	√	--	--	--
16	การพัฒนาวิชาชีพ	√	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
17	ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน	--	--	--	--	--	--	√	√	--	--	--	--	√	√	--

เพื่อให้ได้กรอบการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงได้นำผลจากการสังเคราะห์คุณลักษณะ สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา และผลจากการปฏิบัติงาน จากนักการศึกษา งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้ บริหารสถานศึกษามืออาชีพ มาสังเคราะห์ ตามตาราง 3



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะ สมรรถนะ ผู้นำทางการศึกษา ผลการปฏิบัติจากแนวคิดนักการศึกษา เอกสารงานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	รายการ	คุณลักษณะ			สมรรถนะ			ความเป็นผู้นำทางวิชาการ			ผลการปฏิบัติงาน		
		นัก การศึกษา	งานวิ จัย	สัมภาษณ์	นัก การศึกษา	งานวิ จัย	สัมภาษณ์	นัก การศึกษา	งานวิ จัย	สัมภาษณ์	นัก การศึกษา	งานวิ จัย	สัมภาษณ์
1	ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-
2	คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-
3	ความโปร่งใสยุติธรรม	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	ความรับผิดชอบ	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	ภาวะผู้นำ	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	มนุษยสัมพันธ์	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-
7	สติปัญญาดี	√	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-
8	ศักยภาพในการทำงาน	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	บุคลิกภาพดี	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	ความทันสมัย	√	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	มีวิสัยทัศน์	√	√	√	√	-	-	√	-	√	-	-	-
12	จิตวิญญาณของนักบริหาร	√	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	ความคิดเชิงบวก	-	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	ผู้นำทางวิชาการ	-	√	-	-	-	-	√	√	√	-	-	-

ตารางที่ 3 (ต่อ) ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะ สมรรถนะ ผู้นำทางการศึกษา ผลการปฏิบัติจากแนวคิดนักการศึกษา เอกสารงานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้สถานศึกษา

ที่	รายการ	คุณลักษณะ			สมรรถนะ			ความเป็นผู้นำทางวิชาการ			ผลการปฏิบัติงาน		
		นักวิชาการ	งานวิจัย	สัมภาระณ์	นักวิชาการ	งานวิจัย	สัมภาระณ์	นักวิชาการ	งานวิจัย	สัมภาระณ์	นักวิชาการ	งานวิจัย	สัมภาระณ์
15	ความศรัทธาในอาชีพครู	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	การทำงานเป็นทีม / การสร้างทีมงาน	-	√	-	√	-	√	-	-	-	-	-	-
17	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-
18	การบริการที่ดี	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-
19	การวิเคราะห์และสังเคราะห์	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-
20	การพัฒนาวิชาชีพ	√	√	-	√	√	-	√	√	√	-	-	-
21	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	-	-	-	√	√	√	-	-	-
22	การเพิ่มอำนาจ	-	-	-	-	-	-	√	-	√	-	-	-
23	ทักษะการบริหารจัดการสถานศึกษา	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-
24	การสร้างเครือข่าย	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-
25	การบริหารเชิงกลยุทธ์	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-
26	การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-
27	การสร้างพันธะสัญญาประชาคม	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-
28	การสร้างครูมืออาชีพ	-	-	-	-	-	√	-	-	√	-	-	-

ตารางที่ 3 (ต่อ) ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะ สมรรถนะ ผู้นำทางการศึกษา ผลการปฏิบัติจากแนวคิดนักการศึกษา เอกสารงานวิจัย และการสัมภาษณ์
ผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	รายการ	คุณลักษณะ			สมรรถนะ			ความเป็นผู้นำทางวิชาการ			ผลการปฏิบัติงาน		
		นักวิชาการ	งานวิจัย	สัมภาษณ์	นักวิชาการ	งานวิจัย	สัมภาษณ์	นักวิชาการ	งานวิจัย	สัมภาษณ์	นักวิชาการ	งานวิจัย	สัมภาษณ์
29	การแก้ปัญหา	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-
30	การใช้วิกฤติเป็นโอกาส	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-
31	การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-
32	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-
33	การจัดระบบการศึกษาดี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√
34	การจัดการสถานศึกษาดี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√
35	การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√
36	การทำงานของชุมชนในสถานศึกษาดี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	√

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิจัยในขั้นนี้เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดได้ดำเนินการศึกษาแนวคิดจาก เอกสารและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษา โดยมีขั้นตอนการ ดำเนินงาน ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากหนังสือ ตำรา เอกสาร ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศได้แก่

1.1 ศึกษาลักษณะความเป็นมืออาชีพ ลักษณะของวิชาชีพชั้นสูง มาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา คุณสมบัติของผู้บริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์ คุณสมบัติของผู้บริหารมืออาชีพที่ตอบสนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นผู้นำทางการศึกษา และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน การพัฒนาวิชาชีพ

1.3 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์ ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์การพัฒนาวินิจฉัยผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้ง กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวินิจฉัยผู้บริหารสถานศึกษา

2. สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญใน การบริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะ สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการศึกษาและการปฏิบัติงานของสถานศึกษา จำนวน 3 คน ได้แก่

2.1 นายนคร ตั้งคะพิภพ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ ที่ปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัด สพฐ.

2.2 นายสะอาด ทั่นเส้ง ผู้อำนวยการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัด สพฐ.

2.3 นางราตรี ศรีไพรวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 75 กรุงเทพมหานคร

3. นำกรอบแนวคิดในการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพัฒนาความเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะ

4. การปรับปรุงกรอบแนวคิดในการวิจัยตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 กำหนดกลุ่มประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

2.1.1 กำหนดกลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพฐ. . ทั่วประเทศ จำนวน 32,169 คน

2.1.2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ความคลาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% จากประชากร จำนวน 32,169 คน ได้ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 395 คน

2.1.3 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สุ่มจังหวัดในแต่ละภาค โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) 50% ได้จังหวัด จำนวน 38 จังหวัด ได้แก่ ภาคเหนือ 8 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 10 จังหวัด ภาคกลางรวมกรุงเทพมหานคร 5 จังหวัด ภาคตะวันตก 4 จังหวัด ภาคตะวันออก 4 จังหวัด และภาคใต้ 7 จังหวัด

ขั้นตอนที่ 2 สุ่มสถานศึกษาในแต่ละจังหวัด ตามสัดส่วนของจำนวนสถานศึกษาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 395 คน

2.1.4 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 สร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.2 สร้างข้อคำถามในแต่ละประเด็นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ตามโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม แล้วนำข้อคำถามที่ได้จากการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษามาสร้างเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา คำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยคำถามแต่ละข้อให้ประเมิน 2 ด้าน ด้านที่ 1 ข้อความนั้นมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในระดับใด ด้านที่ 2 ข้อความนั้นในปัจจุบันหรือปีที่ผ่านมาได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับใด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นคำถามปลายเปิด

2.2.3 นำโครงร่างแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องในการใช้ภาษาและความสอดคล้องของข้อคำถามกับโครงสร้างเนื้อหา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.2.4 นำโครงร่างแบบสอบถามที่สร้างเรียบร้อยแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๖ คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยในด้านความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับโครงสร้างเนื้อหา (Item Objective Congruence : IOC) และตรวจสอบการใช้ภาษา โดยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญคือ คณาจารย์ที่สอนระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ และคณาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกการวัดผลทางการศึกษา

จากการนำโครงร่างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับโครงสร้างเนื้อหา (Item Objective Congruence : IOC) และตรวจสอบการใช้ภาษา ผลการตรวจสอบ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันว่าข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมี 4 ด้านหลัก 24 ด้านย่อย จำนวนข้อคำถาม 125 ข้อ มีความสอดคล้องกับสิ่งที่วัด

2.2.5 นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาค่าความเที่ยงด้วยวิธีการประมาณ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbanh's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับแยกเป็น

ความต้องการ/ความจำเป็นต่อความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ 0.7895 และการปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ 0.7898

2.2.7 นำข้อมูลที่ได้จากการทดสอบมาแก้ไขปรับปรุง โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงต่ำกว่า 0.6 ผู้วิจัยได้ตัดออกจำนวน 26 ข้อ แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ มีข้อคำถามจำนวน 99 ข้อ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

2.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยจัดส่งทางไปรษณีย์ จำนวน 395 ฉบับ แนบซองพร้อมแอสแตมป์กับแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2553 และให้ส่งกลับคืนภายใน 2 สัปดาห์

2.3.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับกลับคืน โดยการโทรศัพท์ติดตาม ระหว่างวันที่ 15-19 มีนาคม 2553 จึงสรุปจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและคัดแยกแบบสอบถามที่ตอบไม่สมบูรณ์ รวมได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จำนวน 325 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.28 ของแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด รายละเอียดดังตารางที่ (ภาคผนวก ก)

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ดังนี้

2.4.1 ข้อคำถามตอนต้นที่ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

2.4.2 ข้อคำถามตอนที่ 2 สภาวะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)

เกณฑ์การคิदन้าหนักของค่าเฉลี่ยความสำคัญ/ความจำเป็น ในแต่ละช่วงดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึงระดับความสำคัญ/ความจำเป็น มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึงระดับความสำคัญ/ความจำเป็น มาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึงระดับความสำคัญ/ความจำเป็น ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึงระดับความสำคัญ/ความจำเป็น น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึงระดับความสำคัญ/ความจำเป็น น้อยที่สุด

เกณฑ์การคิदन้าหนักของค่าเฉลี่ยการปฏิบัติจริง ในแต่ละช่วงดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึงระดับการปฏิบัติจริง มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึงระดับการปฏิบัติจริง มาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึงระดับการปฏิบัติจริง ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึงระดับการปฏิบัติจริง	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึงระดับการปฏิบัติจริง	น้อยที่สุด

2.4.3 ข้อคำถามตอนที่ 3 การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) และหาความถี่ในแต่ละประเด็น

การสรุปและนำเสนอข้อมูลในรูปตารางสรุปผลการ ศึกษาสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเปรียบเทียบระดับความต้องการ และความจำเป็นต่อความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม แต่ละด้านและรายชื่อกับการปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของการพัฒนาความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำตาราง SWOT Matrix และยกกร่างยุทธศาสตร์ จากนั้นจึงนำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ดำเนินการดังนี้

4.1 การตรวจสอบผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน เพื่อเป็นการศึกษาความตรงตามเนื้อหาของยุทธศาสตร์ โดยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง จากผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนโยบาย ได้แก่ กลุ่มเคยเป็นหรือเป็นผู้บริหารระดับ กระทบวงวิชาการและเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มปฏิบัติ จำนวน 11 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิคือเป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการ สำหรับหรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาหรือนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการสอนสาขา บริหารการศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโทบริหารการศึกษา

4.2 ผู้วิจัยจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 ครั้ง เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2553 ณ ห้อง สยามคณาจารย์ อาคารหอประชุมคุรุสภา สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบยุทธศาสตร์ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการประชุม และผู้วิจัยได้บันทึกเทปและจดบันทึกสาระข้อเสนอแนะด้วยตนเอง

4.3 การปรับปรุงและนำเสนอยุทธศาสตร์ โดย

- 1) สังเคราะห์ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิตามข้อ 4.2 ตามประเด็นการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) ปรับปรุงยุทธศาสตร์ตามประเด็นของการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 3) นำเสนอยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นและปรับปรุงจัดส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบอีกครั้ง



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งผู้วิจัยใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 การสำรวจสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพ ลักษณะของวิชาชีพชั้นสูง มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา คุณสมบัติของผู้บริหารมืออาชีพ รวมทั้งผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ผลการศึกษพบว่า ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก 24 ด้านย่อย ได้แก่ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา 10 ด้าน ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ บุคลิกภาพดี มนุษย์สัมพันธ์ ศักยภาพในการทำงาน ความคิดทันสมัย ความรับผิดชอบ สติปัญญาดี ความโปร่งใสยุติธรรม และจิตวิญญาณของผู้บริหาร 2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 3) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 6 ด้าน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มอำนาจ การพัฒนาวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และการสร้างครุมืออาชีพ 4) ผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ การจัดระบบการศึกษาดิ การจัดการสถานศึกษาดี การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี และการปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาดี

ตอนที่ 2 ผลการสำรวจสภาพความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำผลจากการศึกษาในตอนที 1 สร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ แบบสอบถาม มี 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สภาพความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ จำนวน 99 ข้อ แต่ละข้อให้ประเมิน 2 ด้าน ด้านที่ 1 ข้อความนั้นมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในระดับใด ด้านที่ 2 ข้อความนั้นในปัจจุบันหรือปีที่ผ่านมาได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับใด ตอนที่ 3 การพัฒนาความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อคำถามเป็นปลายเปิด จำนวน 4 ข้อ ถามเกี่ยวกับการสนับสนุนของต้นสังกัด แนวทางพัฒนาวิธีการพัฒนา และปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบการบรรยายดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	285	87.7
1.2 หญิง	40	12.3
รวม	325	100
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 41 ปี	15	4.60
2.2 41-45 ปี	19	5.80
2.3 46-50 ปี	98	30.20
2.4 50 ปี ขึ้นไป	193	59.40
รวม	325	100
3. วุฒิสูงสุดทางการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	56	17.20
3.2 ปริญญาโทบริหารการศึกษา	260	80.00
3.3 ปริญญาเอก	9	2.80
รวม	325	100
4. วุฒิทางการบริหารการศึกษา		
4.1 ป.บัณฑิตบริหารการศึกษา	44	13.50
4.2 ปริญญาตรีบริหารการศึกษา	20	6.20
4.3 ปริญญาโทบริหารการศึกษา	246	75.70
4.4 ปริญญาเอกบริหารการศึกษา	9	2.80
4.5 อื่นๆ	6	1.80
รวม	325	100

ตารางที่ 4 (ต่อ) จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการเป็นครู		
5.1 ไม่มี	2	0.60
5.2 น้อยกว่า 5 ปี	11	3.40
5.3 5-10 ปี	16	5.80
5.4 มากกว่า 10 ปี	293	90.20
รวม	325	100
6. ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา		
6.1 น้อยกว่า 5 ปี	42	12.90
6.2 5-10 ปี	71	21.80
6.3 มากกว่า 10 ปี	212	65.20
รวม	325	100
7. ขนาดของโรงเรียน		
7.1 ขนาดเล็ก นักเรียนน้อยกว่า 500 คน	207	63.70
7.2 ขนาดกลาง นักเรียน 500-1,500 คน	70	21.50
7.3 ขนาดใหญ่ นักเรียนมากกว่า 1,500 คน	48	14.80
รวม	325	100
8. สังกัดเดิมของโรงเรียน		
8.1 สปช.	199	61.20
8.2 กรมสามัญศึกษา	126	38.80
รวม	325	100

จากตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 87.7 เป็นเพศหญิง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 อายุส่วนใหญ่มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 รองลงมา อายุ 46-50 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2 วุฒิสถูสุดทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาโท จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาวุฒิปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 วุฒิทางการบริหารการศึกษส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาโทบริหารการศึกษ จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 75.7 รองลงมาวุฒิประกาศนียบัตรบัณฑิตบริหารการศึกษ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 มีประสบการณ์ในการเป็นครูมากกว่า 10 ปี จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 90.2 รองลงมา 5-10 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษามากกว่า 10 ปี 212 คน คิดเป็นร้อยละ 65.2 รองลงมา 5-10 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 ขนาดของโรงเรียนเป็นขนาดเล็ก จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 63.7 รองลงมาขนาดกลาง จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 สังกัดเดิมของโรงเรียนส่วนใหญ่ เป็น สปช. 199 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2 และ สังกัดเดิมของโรงเรียนกรมสามัญศึกษา จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

มืออาชีพและการปฏิบัติจริง

2.1 ความสำคัญ/ความจำเป็น ต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพและการปฏิบัติจริง โดยภาพรวม รายด้านและรายข้อ (ตารางที่ 5 - ตารางที่ 33)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
และการปฏิบัติจริง โดยภาพรวม

ประเด็น	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
1. คุณลักษณะ	4.65	0.33	มากที่สุด	4.19	0.42	มาก
2. สมรรถนะ	4.61	0.39	มากที่สุด	4.08	0.46	มาก
3. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.62	0.39	มากที่สุด	4.05	0.49	มาก
4. ผลการปฏิบัติงาน	4.60	0.53	มากที่สุด	3.86	0.53	มาก
ภาพรวม	4.62	0.34	มากที่สุด	4.05	0.42	มาก

จากตารางที่ 5 สภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณารายด้านหลัก พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ตารางที่ 6 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริง ด้านคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็น	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา						
1. ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ	4.60	0.40	มากที่สุด	4.04	0.50	มาก
2. ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ	4.63	0.43	มากที่สุด	4.26	0.56	มาก
3. ด้านบุคลิกภาพดี	4.67	0.41	มากที่สุด	4.33	0.49	มาก
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.72	0.41	มากที่สุด	4.29	0.59	มาก
5. ด้านศักยภาพในการทำงาน	4.70	0.39	มากที่สุด	4.22	0.55	มาก
6. ด้านความคิดทันสมัย	4.66	0.47	มากที่สุด	4.07	0.58	มาก
7. ด้านความรับผิดชอบ	4.65	0.43	มากที่สุด	4.26	0.56	มาก
8. ด้านสติปัญญาดี	4.57	0.53	มากที่สุด	4.07	0.65	มาก
9. ด้านความโปร่งใสยุติธรรม	4.68	0.37	มากที่สุด	4.23	0.54	มาก
10. ด้านจิตวิญญาณของผู้บริหาร	4.65	0.40	มากที่สุด	4.17	0.53	มาก
ภาพรวม	4.65	0.33	มากที่สุด	4.19	0.42	มาก

จากตารางที่ 6 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) เมื่อพิจารณารายด้านย่อยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ตารางที่ 7 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็น	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา						
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.56	0.48	มากที่สุด	3.89	0.55	มาก
2. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.67	0.42	มากที่สุด	4.26	0.58	มาก
3. ด้านการบริการที่ดี	4.59	0.48	มากที่สุด	4.09	0.54	มาก
4. ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์	4.61	0.47	มากที่สุด	4.08	0.56	มาก
ภาพรวม	4.61	0.39	มากที่สุด	4.08	0.46	มาก

จากตารางที่ 7 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด (4.61) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายด้านย่อยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ประเด็น	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ความเป็นผู้นำทางวิชาการ						
1. ด้านวิสัยทัศน์	4.68	0.49	มากที่สุด	4.05	0.60	มาก
2. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.45	มากที่สุด	3.98	0.54	มาก
3. ด้านการเพิ่มอำนาจ	4.58	0.46	มากที่สุด	4.25	0.52	มาก
4. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	4.59	0.49	มากที่สุด	4.01	0.65	มาก
5. ด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ	4.56	0.47	มากที่สุด	3.94	0.62	มาก
6. ด้านการสร้างครูมืออาชีพ	4.62	0.47	มากที่สุด	4.05	0.61	มาก
ภาพรวม	4.62	0.39	มากที่สุด	4.05	0.49	มาก

จากตารางที่ 8 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ ความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณา รายด้านย่อยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และ การปฏิบัติจริงด้านผลการปฏิบัติงาน

ประเด็น	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา						
1. ด้านการจัดระบบการศึกษาดี	4.57	0.53	มากที่สุด	3.92	0.63	มาก
2. ด้านการจัดการสถานศึกษาดี	4.59	0.49	มากที่สุด	3.91	0.57	มาก
3. ด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี	4.52	0.54	มากที่สุด	3.56	0.73	มาก
4. ด้านการปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาดี	4.72	0.43	มากที่สุด	4.06	0.65	มาก
ภาพรวม	4.60	4.18	มากที่สุด	3.86	0.53	มาก

จากตารางที่ 9 ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณารายด้านย่อยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ						
1. การจัดการศึกษาต้องใช้ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน	4.77	.472	มากที่สุด	4.14	.604	มาก
2. การจัดการศึกษาต้องใช้ความรู้ด้านการวัดผล การประเมินผล และการวิจัยทางการศึกษา	4.65	.550	มากที่สุด	3.95	.697	มาก
3. การบริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	4.52	.641	มากที่สุด	4.02	.728	มาก
4. การบริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	4.67	.539	มากที่สุด	4.13	.713	มาก
5. การบริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์และเทคโนโลยี	4.43	.638	มาก	3.99	.724	มาก
ภาพรวม	4.61	0.40	มากที่สุด	4.05	0.50	มาก

จากตารางที่ 10 ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ยกเว้นข้อ 5 การบริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์และเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 11 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านคุณธรรมจริยธรรมฯ						
1. ส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิของผู้ประกอบวิชาชีพ	4.55	.599	มากที่สุด	4.15	.762	มาก
2. มีความเสียสละเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	4.74	.472	มากที่สุด	4.39	.710	มาก
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง	4.58	.585	มากที่สุด	4.09	.761	มาก
4. รักเมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้เรียนตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า	4.68	.541	มากที่สุด	4.43	.642	มาก
ภาพรวม	4.63	0.43	มากที่สุด	4.26	0.56	มาก

จากตารางที่ 11 ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 12 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านบุคลิกภาพดี

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านบุคลิกภาพดี						
1. มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ	4.74	.516	มากที่สุด	4.31	.661	มาก
2. มีความสุขภาพ อ่อนโยน สง่างาม น่านับถือ	4.70	.566	มากที่สุด	4.38	.668	มาก
3. แต่งกายสุภาพเรียบร้อยและเหมาะสมกับกาลเทศะ	4.74	.477	มากที่สุด	4.54	.568	มากที่สุด
4. มีความสุขุมรอบคอบ กระตือรือร้น กระฉับกระเฉงตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา	4.71	.498	มากที่สุด	4.33	.643	มาก
5. มีอารมณ์ขันเข้าใจคนอื่น ทำให้ผู้อื่นมีความสุขในการทำงาน	4.46	.645	มาก	4.10	.698	มาก
ภาพรวม	4.67	0.41	มากที่สุด	4.33	0.49	มาก

จากตารางที่ 12 ด้านบุคลิกภาพดี ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ยกเว้นข้อ 5 มีอารมณ์ขันเข้าใจคนอื่นทำให้ผู้อื่นมีความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นข้อ 3 แต่งกายสุภาพเรียบร้อยและเหมาะสมกับกาลเทศะอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 13 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านมนุษยสัมพันธ์						
1. ี่มีความเป็นมิตร ยิ้มแย้ม แจ่มใส คบง่าย เปิดเผย ไม่ถือตัว	4.71	.486	มากที่สุด	4.40	.647	มาก
2. สร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากร ร่วมมือพัฒนาการศึกษาได้อย่างเต็ม ความสามารถ	4.74	.474	มากที่สุด	4.19	.722	มาก
ภาพรวม	4.72	0.41	มากที่สุด	4.29	0.59	มาก

จากตารางที่ 13 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านศักยภาพในการทำงาน

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านศักยภาพในการทำงาน						
1. มีจิตใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.83	.402	มากที่สุด	4.35	.662	มาก
2. มีพลังในการปฏิบัติงานเพื่อการจัดการศึกษาอย่างไม่จำกัด	4.58	.525	มากที่สุด	4.06	.671	มาก
3. มีความขยันหมั่นเพียรอยู่ตลอดเวลา	4.70	.512	มากที่สุด	4.27	.672	มาก
ภาพรวม	4.70	0.39	มากที่สุด	4.22	0.55	มาก

จากตารางที่ 14 ด้านศักยภาพในการทำงานในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 15 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และ การปฏิบัติจริงด้านความคิดทันสมัย

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านความคิดทันสมัย						
1. ศึกษาติดตามข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	4.64	.580	มากที่สุด	4.12	.653	มาก
2. สนับสนุนให้ครูนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	4.70	.518	มากที่สุด	4.03	.769	มาก
ภาพรวม	4.66	0.47	มากที่สุด	4.07	0.58	มาก

จากตารางที่ 15 ด้านความคิดทันสมัยในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ และความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านความรับผิดชอบ

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านความรับผิดชอบ						
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น ไม่ทอดทิ้งงาน	4.71	.498	มากที่สุด	4.37	.656	มาก
2. เต็มใจพร้อมรับคำวิพากษ์ด้วยสติ สุขุมเพื่อวิเคราะห์สู่การยอมรับได้	4.57	.566	มากที่สุด	4.16	.684	มาก
3. มีความบากบั่นพากเพียรเพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จ	4.69	.488	มากที่สุด	4.27	.652	มาก
ภาพรวม	4.65	0.43	มากที่สุด	4.26	0.56	มาก

จากตารางที่ 16 ด้านความรับผิดชอบ ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านสติปัญญาดี

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านสติปัญญาดี						
1. แสวงหาทรัพยากรจากชุมชน มาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.55	.615	มากที่สุด	4.00	.795	มาก
2. สร้างสรรค์ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในโรงเรียน	4.60	.577	มากที่สุด	4.14	.693	มาก
ภาพรวม	4.57	0.53	มากที่สุด	4.07	0.65	มาก

จากตารางที่ 17 ด้านสติปัญญาดี ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านความโปร่งใสยุติธรรม

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านความโปร่งใสยุติธรรม						
1. มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่	4.88	.347	มากที่สุด	4.54	.640	มากที่สุด
2. มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของครู	4.80	.440	มากที่สุด	4.33	.715	มาก
3. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.65	.571	มากที่สุด	4.16	.792	มาก
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่องโดยใช้ระบบคุณธรรม	4.69	.519	มากที่สุด	4.20	.708	มาก
5. สร้างฐานข้อมูลจัดเก็บหลักฐานการทำงานที่เป็นความลับของสถานศึกษา	4.41	.700	มาก	3.94	.867	มาก
ภาพรวม	4.68	0.37	มากที่สุด	4.23	0.54	มาก

จากตารางที่ 18 ด้านความโปร่งใสยุติธรรม ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด (4.68) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ยกเว้นข้อ 5 สร้างฐานข้อมูลจัดเก็บหลักฐานการทำงานที่เป็นความลับของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นข้อ 1 มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 19 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านจิตวิญญาณของผู้บริหาร

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านจิตวิญญาณของผู้บริหาร						
1. แสดงความชื่นชม และศรัทธาใน วิชาชีพครูและวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา	4.74	.475	มากที่สุด	4.30	.724	มาก
2. เป็นผู้มีความอดทนและปณิธานแน่ว แน่นในการแก้ปัญหาสังคม	4.63	.527	มากที่สุด	4.18	.749	มาก
3. ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการปฏิรูปสังคม	4.56	.572	มากที่สุด	3.84	.818	มาก
4. รักษาชื่อเสียงและปกป้องศักดิ์ศรี แห่งวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา	4.79	.466	มากที่สุด	4.39	.669	มาก
5. เข้าร่วมและส่งเสริมกิจกรรมวิชาชีพ หรือองค์กรวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์	4.58	.611	มากที่สุด	4.16	.756	มาก
ภาพรวม	4.65	0.40	มากที่สุด	4.17	0.53	มาก

จากตารางที่ 19 ด้านจิตวิญญาณของผู้บริหาร ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 20 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1. มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง และเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ	4.67	.484	มากที่สุด	4.17	.580	มาก
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยจัดทำโครงการใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.69	.502	มากที่สุด	4.08	.643	มาก
3. นำผลการวิจัย สารสนเทศมาใช้จัดระบบบริหารพัฒนาสถานศึกษา และมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู	4.56	.629	มากที่สุด	3.70	.793	มาก
4. ผลงานทางวิชาการ เอกสารงานวิจัยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้อยู่ในวงการวิชาชีพ	4.46	.663	มาก	3.71	.756	มาก
5. ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ	4.46	.635	มาก	3.81	.743	มาก
ภาพรวม	4.56	0.48	มากที่สุด	3.89	0.55	มาก

จากตารางที่ 20 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ยกเว้นข้อ 4 ผลงานทางวิชาการ เอกสารงานวิจัยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้อยู่ในวงการวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก และ ข้อ 5 ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับอยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 21 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการทำงานเป็นทีม						
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนครูทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	4.63	.555	มากที่สุด	4.27	.684	มาก
2. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม	4.71	.488	มากที่สุด	4.29	.654	มาก
3. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย	4.64	.519	มากที่สุด	4.22	.659	มาก
4. การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุนครูในการปฏิบัติงาน	4.73	.477	มากที่สุด	4.28	.711	มาก
ภาพรวม	4.67	0.42	มากที่สุด	4.26	0.58	มาก

จากตารางที่ 21 ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และ การปฏิบัติจริงด้านการบริการที่ดี

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการบริการที่ดี						
1. การรับฟังความคิดเห็นของ						
ผู้รับบริการต่อระบบบริการของ	4.68	.534	มากที่สุด	4.20	.700	มาก
สถานศึกษา						
2. การสำรวจความต้องการในการใช้						
บริการสถานศึกษา	4.47	.568	มาก	3.98	.801	มาก
3. การปรับปรุงระบบบริการของ						
สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพอยู่	4.61	.626	มากที่สุด	4.14	.656	มาก
เสมอ						
4. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระบบ						
บริการของสถานศึกษา	4.63	.528	มากที่สุด	4.04	.639	มาก
ภาพรวม	4.59	0.48	มากที่สุด	4.09	0.54	มาก

จากตารางที่ 22 ด้านการบริการที่ดี ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ยกเว้นข้อ 2 การสำรวจความต้องการในการใช้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 23 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์

สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์						
1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของการปฏิบัติงาน สถานศึกษา	4.65	.534	มากที่สุด	4.05	.649	มาก
2. การป้องกันแก้ไขปัญหาที่เกิดจาก การปฏิบัติงานสถานศึกษา	4.59	.568	มากที่สุด	4.08	.678	มาก
3. ความคิดเชิงระบบในการแก้ไข ปัญหาหรือพัฒนา	4.52	.626	มากที่สุด	4.05	.695	มาก
4. แผนงาน/โครงการของสถานศึกษา ในแต่ละปีการศึกษาเหมาะสม	4.68	.528	มากที่สุด	4.19	.675	มาก
ภาพรวม	4.61	0.47	มากที่สุด	4.08	0.56	มาก

จากตารางที่ 23 ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงในระดับมากทุกข้อ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านวิสัยทัศน์

ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านวิสัยทัศน์						
1. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับภาพของสถานศึกษาที่ดีกว่าเดิม เป้าหมายเกี่ยวกับผลสำเร็จของนักเรียนและผลการปฏิบัติงานของครู	4.73	.485	มากที่สุด	4.15	.696	มาก
2. ใช้ข้อมูลภายในและภายนอกสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของสถานศึกษา	4.69	.544	มากที่สุด	4.06	.673	มาก
3. ใช้การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ความสำเร็จ	4.70	.598	มากที่สุด	4.09	.759	มาก
4. สื่อสารให้ครูและผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย	4.62	.605	มากที่สุด	4.04	.777	มาก
5. สามารถคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงานและการป้องกันเหตุการณ์อันจะเกิดจากการกระทำในปัจจุบันได้ดี	4.52	.570	มากที่สุด	3.95	.731	มาก
ภาพรวม	4.68	0.49	มากที่สุด	4.05	0.60	มาก

จากตารางที่ 24 ด้านวิสัยทัศน์ ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 25 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
1. ผู้บริหารร่วมกับครูวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาทุกด้าน	4.70	.522	มากที่สุด	4.12	.746	มาก
2. ให้ครูเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ดีกว่าเดิม	4.62	.569	มากที่สุด	4.04	.727	มาก
3. ใช้เทคนิควิธีการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับของครู	4.54	.620	มากที่สุด	3.90	.657	มาก
4. สร้างความเข้าใจให้ครูทราบเกี่ยวกับนโยบาย แผนงานโครงการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา	4.65	.540	มากที่สุด	4.17	.642	มาก
5. ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารได้กำหนดภารกิจให้ครูปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน	4.59	.534	มากที่สุด	4.08	.671	มาก
6. ผู้บริหารร่วมกับครูประเมินผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.60	.544	มากที่สุด	3.89	.726	มาก
7. สร้างทีมงานโดยนำครู ผู้ปกครอง และชุมชน องค์การภาครัฐและเอกชน ในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.63	.572	มากที่สุด	3.94	.759	มาก
8. สังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในห้องเรียน และเสนอแนะเทคนิควิธีการใหม่ๆ ให้แก่ครู	4.48	.616	มาก	3.74	.827	มาก
9. รับฟังปัญหาและเสนอแนวทางวิเคราะห์ปัญหาแก่ครูมองปัญหาเป็นโอกาสและไม่เครียดเมื่อเจอปัญหา	4.61	.542	มากที่สุด	3.99	.650	มาก
ภาพรวม	4.60	0.45	มากที่สุด	3.98	0.54	มาก

จากตารางที่ 25 ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็น ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ยกเว้นข้อ 8 สังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในห้องเรียน และเสนอแนะเทคนิควิธีการใหม่ๆ ให้แก่ครู อยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ใน ระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 26 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และ การปฏิบัติจริงด้านการเพิ่มอำนาจ

ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการเพิ่มอำนาจ						
1. ให้ครูมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	4.54	.569	มากที่สุด	4.18	.686	มาก
2. ให้ครูมีอิสระในการกำหนดแบบแผนและปรับปรุง	4.57	.565	มากที่สุด	4.24	.673	มาก
3. การพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้ครูมีโอกาสดำเนินการแสดงผลงานและแสดงความคิดสร้างสรรค์ของงาน	4.64	.546	มากที่สุด	4.29	.651	มาก
4. ให้ครูรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม	4.50	.665	มากที่สุด	4.22	.642	มาก
5. ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา	4.48	.674	มาก	4.15	.762	มาก
6. ให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	4.56	.653	มากที่สุด	4.23	.657	มาก
7. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนครูในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.55	.653	มากที่สุด	4.23	.690	มาก
8. สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	4.65	.534	มากที่สุด	4.35	.653	มาก
9. ให้ครูมีส่วนร่วมรับผิดชอบการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.68	.559	มากที่สุด	4.32	.683	มาก
10. เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติการสอนได้อย่างเต็มที่	4.68	.601	มากที่สุด	4.32	.763	มาก
ภาพรวม	4.58	0.46	มากที่สุด	4.25	0.52	มาก

จากตารางที่ 26 ด้านการเพิ่มอำนาจ ในภาพรวม พบว่า บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ และความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ยกเว้นข้อ 5 ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 27 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านการพัฒนาวิชาชีพ

ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการพัฒนาวิชาชีพ						
1. เป็นวิทยากรในการเผยแพร่ความรู้ และให้คำปรึกษาแก่ครูในการทำ ผลงานทางวิชาการ	4.47	.678	มาก	3.82	.794	มาก
2. ส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือให้ครู ได้พัฒนาวิชาชีพ	4.62	.563	มากที่สุด	4.22	.744	มาก
3. ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์วิจัยและนำเสนอผลงานที่ เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ	4.62	.579	มากที่สุด	3.86	.824	มาก
4. ยกย่องและเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงาน ทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับรู้	4.65	.556	มากที่สุด	4.19	.740	มาก
ภาพรวม	4.59	0.49	มากที่สุด	4.01	0.65	มาก

จากตารางที่ 27 ด้านการพัฒนาวิชาชีพในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ยกเว้นข้อ 1 เป็นวิทยากรในการเผยแพร่ความรู้ และให้คำปรึกษาแก่ครูในการทำ ผลงานทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 28 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ

ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ						
1. สร้างความเชื่อถือให้หน่วยงานต่างๆ ในการสนับสนุนการจัดการเรียนการ สอนของสถานศึกษา	4.63	.549	มากที่สุด	4.07	.712	มาก
2. สามารถนำผู้มีความรู้ความ เชี่ยวชาญในการสร้างความเข้มแข็ง ทางวิชาการให้กับครูในสถานศึกษา	4.59	.535	มากที่สุด	3.94	.771	มาก
3. สามารถประสานสถานศึกษาอื่น เป็นเครือข่ายการพัฒนาการจัด การศึกษา	4.55	.578	มากที่สุด	3.95	.778	มาก
4. มีเครือข่ายทางวิชาการที่จะร่วมกัน พัฒนาวิชาชีพของครู	4.50	.596	มากที่สุด	3.88	.749	มาก
5. สามารถทำให้ผู้ที่มีความพร้อมใน ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.56	.578	มากที่สุด	3.87	.793	มาก
ภาพรวม	4.56	0.47	มากที่สุด	3.94	0.62	มาก

จากตารางที่ 28 ด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและ ความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 29 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านการสร้างครูมืออาชีพ

ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการสร้างครูมืออาชีพ						
1. มีวิธีการให้ครูเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง	4.56	.583	มากที่สุด	3.98	.713	มาก
2. ให้คำปรึกษาและรณรงค์ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน	4.65	.508	มากที่สุด	3.95	.750	มาก
3. ส่งเสริม สนับสนุน ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู	4.67	.527	มากที่สุด	4.25	.658	มาก
ภาพรวม	4.57	0.53	มากที่สุด	3.92	0.63	มาก

จากตารางที่ 29 ด้านการสร้างครูมืออาชีพ ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ และความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.92$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 30 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านการจัดระบบการศึกษาดี

ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการจัดระบบการศึกษาดี						
1. มีการบูรณาการงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.62	.569	มากที่สุด	4.01	.692	มาก
2. วัฒนธรรมองค์การเอื้อต่อความก้าวหน้าทางวิชาการในชุมชน	4.53	.580	มากที่สุด	3.85	.677	มาก
ภาพรวม	4.57	0.53	มากที่สุด	3.92	0.63	มาก

จากตารางที่ 30 ด้านการจัดระบบการศึกษาดี ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและ ความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็น ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 31 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านการจัดการสถานศึกษาดี

ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการจัดการสถานศึกษาดี						
1. ระบบสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัย	4.67	.489	มากที่สุด	3.92	.771	มาก
2. สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการ จัดกิจกรรมในวิถีชีวิตของชุมชน	4.53	.616	มากที่สุด	3.79	.774	มาก
3. มีความรวดเร็วและสะดวกสบายใน การทำงานร่วมกันในสถานศึกษา	4.59	.590	มากที่สุด	4.01	.683	มาก
4. งานตามนโยบายและเป้าหมาย สำคัญเกิดผลลัพธ์ตามความคาดหวัง	4.59	.558	มากที่สุด	3.94	.597	มาก
ภาพรวม	4.59	0.49	มากที่สุด	3.91	0.57	มาก

จากตารางที่ 31 ด้านการจัดการสถานศึกษาดี ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ และความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็น ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 32 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และการปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี

ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี						
1. ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงในลักษณะ แข่งขันได้ ในระดับนานาชาติ	4.36	.751	มาก	3.28	.916	ปานกลาง
2. ผู้เรียน เก่ง ดี มีความสุข	4.69	.533	มากที่สุด	3.84	.775	มาก
ภาพรวม	4.52	0.54	มากที่สุด	3.56	0.73	มาก

จากตารางที่ 32 ด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็น ในระดับ มากที่สุดทุกข้อยกเว้นข้อ 1 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงในลักษณะแข่งขันได้ ในระดับ นานาชาติ อยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติจริงข้อ 1 อยู่ในระดับปานกลาง ข้อ 2 ผู้เรียน เก่ง ดี มีความสุขอยู่ในระดับมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 33 ระดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ และ การปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษา

ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความสำคัญ/ความจำเป็น			ระดับการปฏิบัติจริง		
	\bar{x}	SD.	การแปลผล	\bar{x}	SD.	การแปลผล
ด้านการปฏิบัติงานของชุมชนใน สถานศึกษา						
1. สถานศึกษาให้การส่งเสริมกิจกรรม ของชุมชน ทำให้ชุมชนเกิดความรัก และมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ	4.71	.479	มากที่สุด	4.10	.726	มาก
2. สถานศึกษา มีชื่อเสียง เป็นที่ ภาคภูมิใจของชุมชน	4.74	.471	มากที่สุด	4.02	.751	มาก
ภาพรวม	4.72	0.43	มากที่สุด	4.06	0.65	มาก

จากตารางที่ 33 ด้านการปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุดทุกข้อ ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์คำถามปลายเปิดจำนวน 4 ข้อ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 245 คน จากแบบสอบถาม จำนวน 325 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 75.38 โดยการวิเคราะห์เนื้อหาในแต่ละประเด็นสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 34 การสนับสนุนของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	รายการ	ความถี่
1	มีกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน	50
2	การจัดประชุม อบรม สัมมนา	45
3	ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองโดยวิธีการที่หลากหลาย	42
4	การศึกษาดูงานทั้งใน และต่างประเทศ	41
5	มีการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	35
6	จัดหลักสูตรและวิทยากรมืออาชีพตามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา	34
7	จัดสรรงบประมาณ	20
8	สร้างเครือข่ายทางการศึกษา	12
9	ส่งเสริมความรู้ของครู	10
10	จัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา	6

จากตารางที่ 34 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ เห็นว่า การสนับสนุนของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ควรสนับสนุนให้มีกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจนมากที่สุด รองลงมาเป็นการจัดประชุม อบรม สัมมนา และส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองโดยวิธีการที่หลากหลาย ตามลำดับ

ตารางที่ 35 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่ความยั่งยืน

ข้อที่	รายการ	ความถี่
1	มีการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	57
2	การศึกษา ดูงานโรงเรียนต้นแบบ	35
3	ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเอง	32
4	จัดหลักสูตรพัฒนาเพื่อสร้างความตระหนักของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	31
5	มีการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน	30
6	การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา	30

จากตารางที่ 35 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ เห็นว่าแนวทาง การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่ความยั่งยืนนั้นต้องมี การนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากที่สุด รองลงมาได้แก่การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองตามลำดับ

ตารางที่ 36 วิธีการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ

ข้อที่	รายการ	ความถี่
1	การประชุม อบรม สัมมนา	69
2	ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเอง	37
3	การศึกษา ดูงานทั้งในและต่างประเทศ	35
4	การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ	32
5	มีการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	22
6	จัดหลักสูตรพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ	20
7	สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้บริหารสถานศึกษา	17

จากตารางที่ 36 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ เห็นว่า วิธีการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพนั้น การประชุม อบรม สัมมนา มีมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเอง และการศึกษาดูงานทั้งใน และต่างประเทศตามลำดับ

ตารางที่ 37 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	รายการ	ความถี่
1	ขาดนโยบายและแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน	44
2	ขาดงบประมาณ	39
3	การพัฒนาไม่ตรงตามความต้องการ	32
4	ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	31
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีงานมาก ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา	30
6	การพัฒนาความก้าวหน้าโดยการเลื่อนวิทยฐานะมีความยุ่งยาก	10
7	การบริหารงานบุคคลไม่เป็นธรรม ทำให้ขาดขวัญกำลังใจ	8
8	ระเบียบ กฎหมายไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	7
9	การโยกย้ายไม่เป็นธรรม	5
10	การเมืองแทรกแซงในการบริหารงานบุคคล	5

จากตารางที่ 37 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ เห็นว่า ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ได้แก่ ขาดนโยบายและแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ขาดงบประมาณ และพัฒนาไม่ตรงตามความต้องการตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

การจัดทำยุทธศาสตร์ การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

3.3 การจัดทำตาราง SWOT Matrix ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

3.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสาร ผลการสำรวจสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 325 ฉบับ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ผู้วิจัยได้ประมวลผลเพื่อสรุปเป็นการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยเป็นเชิงบวก เรียกว่า “โอกาส” (Opportunities) และปัจจัยเป็นเชิงลบ เรียกว่า “อุปสรรค” (Threats) สรุปได้ดังนี้

โอกาส (Opportunities)

1. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมวัฒนธรรม สถานศึกษาดังอยู่ในชุมชนมีความใกล้ชิดกับสังคม ทำให้มีปัจจัยเชิงบวก ดังนี้

1.1 สถานศึกษา บ้าน วัด และชุมชนมีความสัมพันธ์กัน เชื้อต่อการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะขอความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียน

1.2 วัฒนธรรมและภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่น เชื้อต่อการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน

2. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี ที่เป็นปัจจัยเชิงบวก มีดังนี้

2.1 การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งความรู้ได้สะดวกรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพตลอดเวลา

2.2 ความก้าวหน้าทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ตามความจำเป็น และความต้องการของตนเอง

3. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย ที่เป็นปัจจัยเชิงบวก มีดังนี้

3.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษามีมาตรฐานวิชาชีพและมีการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีเจตนารมณ์ที่จะจัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนเก่ง คนดี และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

3.3 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีมาตรฐานวิชาชีพและนำผลจากการพัฒนาวิชาชีพมาต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3.4 หน่วยงานกำกับมาตรฐานวิชาชีพกำหนดให้การขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตามหลักสูตรที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด

3.5 หน่วยงานกำกับมาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรที่ ก .ค.ศ. กำหนดก่อนเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

4. สพฐ. และสพท. มีโครงการและงบประมาณในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี

อุปสรรค (Threats)

1. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมวัฒนธรรม

ค่านิยมของสังคมในปัจจุบัน มุ่งพัฒนาวัตถุ ผู้ปกครองมุ่งหารายได้ ไม่มีเวลาเอาใจใส่บุตรหลาน จึงเป็นอุปสรรคในการให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียน

2. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี

ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ผู้บริหารต้นแบบ และสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดีมีน้อย

3. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ

สถานศึกษาส่วนใหญ่ตั้ง อยู่ชนบท ประชาชนมีรายได้น้อย จึงเป็นข้อจำกัดในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา

4. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย

4.1 ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้นโยบายในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

4.2 นักการเมืองมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การโยกย้ายความก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งเป็นช่องทางที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเดินทางลัดเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์เอกสาร ผลการสำรวจสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 325 ฉบับ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ผู้วิจัยได้ประมวลผลเพื่อสรุปเป็นสภาพแวดล้อมภายในซึ่งเป็นปัจจัยเป็นเชิงบวก เรียกว่า จุดแข็ง (Strenght) และเป็นปัจจัยเป็นเชิงลบ เรียกว่า จุดอ่อน (Weakness) สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strenght)

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา
 - 1.1 การจัดแบ่งกลุ่มตามสาระวิชา ทำให้มีความอิสระในการดำเนินงานและเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับรอง ผอ. และครู
 - 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษากับครูมีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำทุกเดือนทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา
2. การให้บริการและคุณลักษณะของผู้เรียน
 - 2.1 สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของชุมชน
 - 2.2 ชุมชนให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา
3. บุคลากร
 - 3.1 ครูมีความรู้และประสบการณ์วิชาชีพและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
 - 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
4. การเงิน

สถานศึกษาจัดกิจกรรมระดมทุนเพื่อนำมาใช้ในการจัดการสถานศึกษา
5. วัสดุอุปกรณ์

สถานศึกษาส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชุมชน มีพื้นที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมและเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
6. การบริหารจัดการ
 - 6.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการมีส่วนร่วม
 - 6.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 6.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีอิสระในการจัดการเรียนการสอน
 - 6.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของครู

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา

การแบ่งกลุ่มครู เป็นกลุ่มสาระและมอบหมายให้ดูแลกันเองทำให้ขาดความสัมพันธ์ในกลุ่มสาระอื่นๆ ทำให้การพัฒนาผู้เรียนขาดการบูรณาการเชื่อมโยงในภาพรวม

2. การให้บริการและคุณลักษณะของผู้เรียน

2.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนต่ำ

2.2 คุณลักษณะของผู้เรียนไม่อยู่ในระดับที่พึงประสงค์

3. บุคลากร

3.1 ครูไม่สามารถนำความรู้จากการพัฒนาเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นได้

3.2 ครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่เพราะไม่สามารถนำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะในระดับสูงขึ้นได้

3.3 ครูมีน้อยและขาดแคลนครูในวิชาหลัก

3.4 ครูยังไม่เป็นมืออาชีพ

4. การเงิน

4.1 สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายหัวจากภาครัฐตามจำนวนนักเรียน สถานศึกษาที่มีขนาดเล็กมีนักเรียนน้อยงบประมาณจึงได้น้อย แต่การดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินงานต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน เช่นเดียวกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ที่มีนักเรียนจำนวนมากจึงทำให้งบประมาณไม่เพียงพอ

4.2 กฎระเบียบทางการเงิน ค่อนข้างยุ่งยากในการปฏิบัติทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการสถานศึกษา

5. วัสดุอุปกรณ์

สถานศึกษาขาดการดูแลรักษาอาคารสถานศึกษาให้สะอาดสวยงามทำให้ไม่สามารถจูงใจให้ผู้เรียนอยากมาโรงเรียน

6. การบริหารจัดการ

6.1 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการประชุม อบรม สัมมนา มาใช้ในการปฏิบัติที่สถานศึกษาเพราะไม่ตรงกับความต้องการและความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

- 6.2 ไม่มีระบบ กำกับ ติดตามประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน
- 6.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้รับรู้
- 6.4 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนจึงไม่สามารถเสนอแนะเทคนิควิธีการใหม่ๆ ให้แก่ครู
- 6.5 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถให้คำปรึกษาครูในการทำผลงานทางวิชาการ
- 6.6 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยน้อย
- 6.7 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพยังมีน้อย

3.3 การจัดทำตาราง SWOT Matrix

ในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคและสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนมาจัดทำตาราง SWOT (SWOT Matrix) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ตามลักษณะ 4 รูปแบบ คือ จุดแข็ง+โอกาส (SO) จุดแข็ง+อุปสรรค (ST) จุดอ่อน+โอกาส (WO) และ จุดอ่อน+อุปสรรค (WT) สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 38 สรุปโอกาส (O) และอุปสรรค (T) ของการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>1. สถานศึกษา บ้าน วัด และชุมชนมีความสัมพันธ์กัน เชื้อต่อกรที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะขอความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียน</p> <p>2. วัฒนธรรมและภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่น เชื้อต่อกรที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน</p> <p>3. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งความรู้ได้ สะดวกรวดเร็วทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพตลอดเวลา</p> <p>4. ความก้าวหน้าทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ตามความจำเป็น และความต้องการของตนเอง</p> <p>5. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษามีมาตรฐานวิชาชีพและมีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาวิชาชีพมาต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ</p>	<p>1. ค่านิยมของสังคมในปัจจุบัน มุ่งพัฒนาวัตถุ ผู้ปกครองมุ่งหารายได้ ไม่มีเวลาเอาใจใส่บุตรหลาน จึงเป็นอุปสรรคในการให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียน</p> <p>2. ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา มืออาชีพ ผู้บริหารต้นแบบ และสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดีมีน้อย</p> <p>3. สถานศึกษาส่วนใหญ่ตั้งอยู่ชนบท ประชาชนมีรายได้น้อย จึงเป็นข้อจำกัดในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา</p> <p>4. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้นโยบายในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p> <p>5. นักการเมืองมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การโยกย้าย ความก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งเป็นช่องทางที่ทำให้ผู้บริหาร</p>

ตารางที่ 38 (ต่อ) สรุปโอกาส (O) และอุปสรรค (T) ของการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ
ของผู้บริหารสถานศึกษา

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>6. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีเจตนารมณ์ที่จะจัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนเก่ง คนดี และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข</p> <p>7. พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีมาตรฐานวิชาชีพและนำผลจากการ</p> <p>8. หน่วยงานกำกับมาตรฐานวิชาชีพกำหนดให้ การขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตามหลักสูตรที่ คณะกรรมการคุรุสภากำหนด</p> <p>9. หน่วยงานกำกับมาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรที่ ก.ค.ศ. กำหนดก่อนเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>10. สพฐ. และสพท. มีโครงการและงบประมาณในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี</p>	<p>สถานศึกษามุ่งเดินทางลัดเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p>

ตารางที่ 39 สรุปจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ของการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของ
ผู้บริหารสถานศึกษา

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดแบ่งกลุ่มตามสาระวิชา ทำให้มีความอิสระในการดำเนินงานและเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับรอง ผอ. และครู 2. ผู้บริหารสถานศึกษากับครู มีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำทุกเดือนทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา 3. สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของชุมชน 4. ชุมชนให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา 5. ครูมีความรู้และประสบการณ์วิชาชีพและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. สถานศึกษาจัดกิจกรรมระดมทุนเพื่อนำมาใช้ในการจัดการสถานศึกษา 8. สถานศึกษาส่วนใหญ่ตั้งอยู่ชุมชน มีพื้นที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมและเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการมีส่วนร่วม 10. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การแบ่งกลุ่มครู เป็นกลุ่มสาระและมอบหมายให้ดูแลกันเองทำให้ขาดความสัมพันธ์ในกลุ่มสาระอื่นๆ ทำให้การพัฒนาผู้เรียนขาดการบูรณาการเชื่อมโยงในภาพรวม 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนต่ำ 3. คุณลักษณะของผู้เรียนไม่อยู่ในระดับที่พึงประสงค์ 4. ครูไม่สามารถนำความรู้จากการพัฒนาเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นได้ 5. ครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่เพราะไม่สามารถทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะในระดับสูงขึ้นได้ 6. ครูมีน้อยและขาดแคลนครูในวิชาหลัก 7. ครูยังไม่เป็นมืออาชีพ 8. สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายหัวจากภาครัฐตามจำนวนนักเรียน สถานศึกษาที่มีขนาดเล็กมีนักเรียนน้อยงบประมาณจึงได้น้อย แต่การดำเนินงานของสถานศึกษาต้องดำเนินงานต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน เช่นเดียวกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ที่มีนักเรียนจำนวนมาก จึงทำให้มีงบประมาณไม่เพียงพอ 9. กฎระเบียบทางด้านการเงิน ค่อนข้างยุ่งยากในการปฏิบัติทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการสถานศึกษา 10. สถานศึกษาขาดการดูแลรักษาอาคาร

ตารางที่ 39 สรุปจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ของการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของ
ผู้บริหารสถานศึกษา

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
11. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีอิสระในการจัดการเรียนการสอน	สถานศึกษาให้สละอดสวयงามทำให้ไม่สามารถ จูงใจให้ผู้เรียนอยากมาโรงเรียน
12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการ พัฒนาวิชาชีพของครู	<p>11. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการประชุม อบรม สัมมนามาใช้ ในการปฏิบัติที่สถานศึกษาเพราะไม่ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา</p> <p>12. ไม่มีระบบ กำกับ ติดตามประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>13. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้รับรู้</p> <p>14. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนจึงไม่สามารถเสนอแนะเทคนิควิธีการใหม่ๆ ให้แก่ครู</p> <p>15. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถให้คำปรึกษาครูในการทำผลงานทางวิชาการ</p> <p>16. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยน้อย</p> <p>17. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพยังมีน้อย</p>

SWOT Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ SO

ยุทธศาสตร์ SO	จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)
- การกำหนดให้การพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ เป็นวาระแห่งชาติ	- ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ทางวิชาการและวิชาชีพ - ผู้บริหารสถานศึกษามี คุณธรรม จริยธรรม และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ - ผู้บริหารสถานศึกษามี สมรรถนะในการบริหารจัดการ สถานศึกษา - ผู้บริหารสถานศึกษามี ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา	- กฎหมายกำหนดให้ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องมีความรู้และ ประสบการณ์เพื่อขอใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพ และเข้ารับ การอบรมตามหลักสูตรที่ คณะกรรมการคุรุสภารับรอง - ก.ค.ศ. กำหนดให้ผู้บริหาร สถานศึกษามีการพัฒนา ก่อน เข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษา - สพฐ. และ สพท. มีโครงการ และงบประมาณในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประจำ ทุกปี
- การพัฒนาความเป็นผู้นำทาง วิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน	- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนต่ำ - คุณลักษณะของผู้เรียนยังไม่ อยู่ในระดับที่พึงประสงค์ - ครูยังไม่เป็นครูมืออาชีพ - ผู้บริหารสถานศึกษาขาด ความเป็นเลิศทางวิชาการ	- กฎหมายกำหนดให้การจัด การศึกษาต้องพัฒนาผู้เรียนให้ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เก่ง ดี และมีความสุข - ความก้าวหน้าทันสมัยของ เทคโนโลยีต่างๆ ทำให้ผู้บริหาร สถานศึกษาและครู เลือกที่จะ พัฒนาความรู้ ความสามารถ ได้ตามความจำเป็นและความ ต้องการของตนเอง

SWOT Matrix สำหรับยุทธศาสตร์ WO

ยุทธศาสตร์ WO	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)
- การสะท้อนการพัฒนาวิชาชีพจากผลการปฏิบัติงาน	- ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในสถานศึกษาเพราะไม่ตรงตามความต้องการ - ไม่มีระบบการกำกับติดตามประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน	- ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการพัฒนาคณะกรรมการคณาจารย์รับรองเพื่อขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทำให้มีความรู้ตามที่กำหนด - ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการพัฒนาคณะกรรมการคณาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา - ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าประชุม อบรม สัมมนา ตามโครงการของ สพท. - ผู้บริหารสถานศึกษาต้องต่อใบอนุญาตฯ ทุก 5 ปี โดยใช้ผลจากการพัฒนาวิชาชีพ

ตอนที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะกรรมการคณาจารย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้เมื่อร่างยุทธศาสตร์เบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาคณะอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา โดยการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันที่ 26 มีนาคม 2553 ณ ห้องสามัคยาจารย์ อาคารหอประชุมคุรุสภา สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ผลการประชุมน่ามีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างยุทธศาสตร์สรุปได้ ดังนี้

1. กรอบการวิจัย เรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะกรรมการคณาจารย์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า

1.1 ยุทธศาสตร์ เป็นตัวแปรสาเหตุ ส่วนความเป็นมืออาชีพ 4 ด้านหลัก ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะ สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตาม

1.2 ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ได้แก่ การจัดอบรม การศึกษา การจัดการสถานศึกษา การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี และการปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษา ควรปรับ ดังนี้

1.2.1 ผลการปฏิบัติงาน ให้ตัดคำว่า ผล ออก

1.2.2 ตัดคำว่า ดี ออกจาก 4 ด้านย่อยของทุกด้าน

1.3 กรอบการเสนอยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางปฏิบัติ ควรเพิ่มตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละมาตรการ

2. การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า

2.1 ทุกยุทธศาสตร์ที่เสนอมุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพ

2.2 ความสัมพันธ์ ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ไปสู่มาตรการ และแนวทางปฏิบัติ ต้องแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ ถือว่าผ่านกระบวนการคัดสรรมาแล้ว ยุทธศาสตร์นี้เป็นการต่อเติมพัฒนาให้ดีขึ้น

2.4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์นี้ ควรประกอบด้วยหน่วยงานกำกับมาตรฐานหน่วยใช้ และหน่วยพัฒนา

3. ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดนโยบายการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า

3.1 การมีนโยบายที่ชัดเจนปฏิบัติได้ถือว่าใช้ได้ สำหรับมาตรการให้ใช้หน่วยงานเป็นตัวตั้งในการดำเนินงาน

3.2 นโยบายจะสำเร็จต้องมีตัวกำกับ ตัวบ่งชี้เหมือน Roadmap ที่มีการทบทวนเส้นทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย มาตรการจึงต้องชี้ให้เห็นว่านโยบายส่วนนี้นำไปสู่การปฏิบัติได้

4. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดขึ้นกับความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า

4.1 ควรมียุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลไปถึงคุณภาพผู้เรียน

4.2 การพัฒนาวิชาชีพในความเป็นผู้นำทางวิชาการ ควรมีการพัฒนาครูและวิชาชีพครู เพราะครูเป็นผู้พัฒนาผู้เรียนโดยตรง

5. การกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า

5.1 ความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นเนื้อหาในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยเสนอวิธีการพัฒนาในภาพรวมในส่วนที่จำเป็นเร่งด่วน

5.2 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การปฏิบัติ

5.3 ควรเพิ่มยุทธศาสตร์ของการกำกับ ติดตาม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาขาดการติดตามทั้งการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนและเพิ่มวิทยฐานะ

6. ด้านอื่น ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ ดังนี้

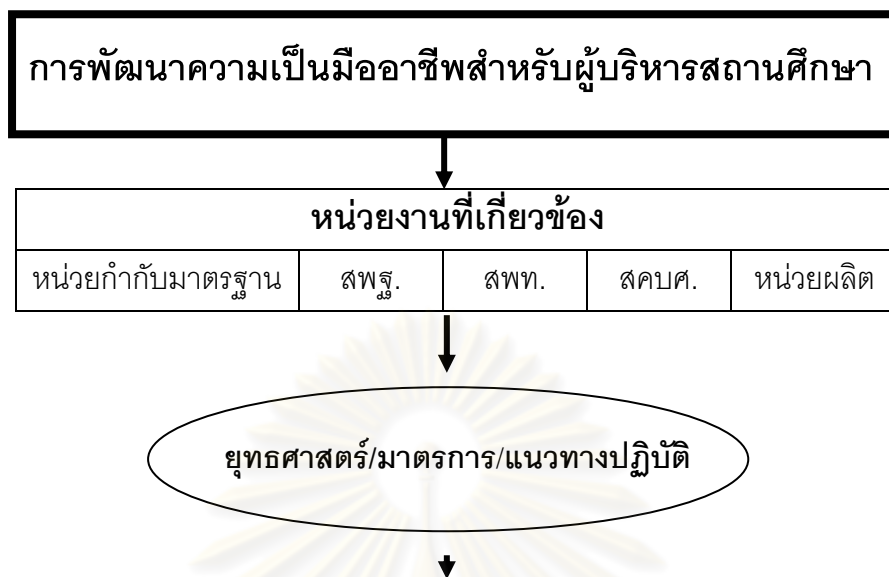
6.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

6.2 สพฐ. ควรสนับสนุนให้มีศูนย์สารสนเทศที่มีชีวิต เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการแก้ไขปัญหา ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยเสนอผ่านเว็บไซต์

6.3 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ควรร่วมมือกับสถาบันผลิต เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา เข้าไปศึกษาเพื่อสะสมหน่วยกิตในช่วงปิดภาคเรียนตามความสนใจของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้จัดส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบอีกครั้ง และปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



S1: การกำหนดให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพเป็นวาระแห่งชาติ	S2: การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน	S3: การสะท้อนการพัฒนาวิชาชีพจากผลการปฏิบัติงาน
M1.1 : การยกระดับมาตรฐานฯ G1.1.1: มีนโยบาย G1.1.2: การประชุมชี้แจง G1.1.3: การประชุมสัมมนา M1.2: พัฒนาผู้บริหารระดับชาติ G1.2.1: จัดทำแผน G1.2.2: จัดทำหลักสูตร M1.3: พัฒนาผู้บริหารระดับเขต G1.3.1: ศึกษาความต้องการ G1.3.2: จัดทำแผนพัฒนาตนเอง G1.3.3: ส่งเสริมและพัฒนา	M2.1: พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้เรียน G2.1.1: จัดทำระบบสารสนเทศ G2.1.2: สร้างบรรยากาศ G2.1.3: ส่งเสริมความเป็นเลิศ G2.1.4: เสริมสร้างอาชญาทางปัญญา G2.1.5: ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง G2.1.6: เสริมสร้างคุณภาพชีวิต G2.1.7: ประเมินผลการใช้หลักสูตร M2.2: พัฒนาผู้นำในการพัฒนาครูมืออาชีพ G2.2.1: สร้างครูมืออาชีพ G2.2.2: ศึกษาดูงาน G2.2.3: สร้างเครือข่ายทางวิชาการ G2.2.4: เสริมสร้างคุณธรรม M2.3: พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้บริหาร G2.3.1: ศึกษาเอกสาร ตำรา G2.3.2: ศึกษาดูงาน สถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี G2.3.3: แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารต้นแบบ	M3.1: จัดทำตัวชี้วัด G3.1.1: การจัดประชุมปฏิบัติการ G3.1.2: การประชุมชี้แจง M3.2: ประเมินผลการปฏิบัติงาน G3.2.1: จัดทำแผนประเมิน G3.2.2: ดำเนินการประเมิน M3.3: นำผลการประเมินพัฒนาวิชาชีพ G3.3.1: รายงานผลการประเมิน G3.3.2: เผยแพร่ผลการประเมิน

S : Strategies (ยุทธศาสตร์)

M : Measure (มาตรการ)

G : Guideline (แนวทางปฏิบัติ)

ภาพที่ 8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพฐ.

ตารางที่ 40 กำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัด
ความสำเร็จ

ยุทธศาสตร์	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดให้ การพัฒนาผู้ บริหารสถาน ศึกษามืออาชีพ เป็นวาระแห่งชาติ	มาตรการที่ 1.1 การยกระดับ มาตรฐานความเป็น มืออาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา	1.1.1 มีนโยบายในการ ปรับปรุง แก้ไข กฎ ข้อบังคับเกี่ยวกับ มาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา 1.1.2 การประชุมชี้แจง แนวปฏิบัติแก่หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐาน วิชาชีพผู้บริหารสถาน ศึกษา 1.1.3 การประชุม สัมมนาเพื่อสร้างความ เข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน วิชาชีพผู้บริหารสถาน ศึกษาแก่ผู้ประกอบ วิชาชีพทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	1.1.1.1 หน่วยงานกำกับ มาตรฐานวิชาชีพ มีแผนงาน /โครงการที่นำไปสู่การปรับ ปรุงมาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา 1.1.2.1 หน่วยงานกำกับฯ มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ มาตรฐานวิชาชีพแก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 1.1.3.1 หน่วยงานกำกับฯ มีผลการประชาสัมพันธ์ที่จะ นำไปสู่การพัฒนามาตรฐาน วิชาชีพ ซึ่งเกิดจากการมี ส่วนร่วมของผู้ประกอบ วิชาชีพทางการศึกษา และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
	มาตรการที่ 1.2 การพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษามืออาชีพ ตามแผนพัฒนา วิชาชีพระดับชาติ	1.2.1 จัดทำแผนพัฒนา วิชาชีพผู้บริหารสถาน ศึกษามืออาชีพใน ระดับชาติ 1.2.2 จัดทำหลักสูตร การพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษามืออาชีพ	1.2.1.1 หน่วยงานกำกับ มาตรฐานวิชาชีพมีแผนงาน /โครงการจัดทำแผนพัฒนา วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 1.2.2.1 หน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ) จัดทำหลักสูตรการ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผู้แทนจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ได้แก่ ก.ค.ศ. คุรุสภา และ สคปศ. ร่วม จัดทำ

ตารางที่ 40 กำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัดความสำเร็จ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
			<p>1.2.2.2 โครงสร้างของหลักสูตรประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 ด้าน สมรรถนะ 4 ด้าน เน้นความรู้ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์และเทคโนโลยี การสร้างฐานข้อมูลจัดเก็บหลักฐานการทำงานที่เป็นความลับของสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร</p>
	<p>มาตรการที่ 1.3 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามแผนพัฒนาวิชาชีพระดับเขตพื้นที่การศึกษา</p>	<p>1.3.1 ศึกษาสภาพความต้องการและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ 1.3.2 จัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ 1.3.3 ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพระดับเขตพื้นที่การศึกษา</p>	<p>1.3.1.1 สพท. มีผลการสำรวจความต้องการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา 1.3.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแผนพัฒนาตนเองเพื่อรับการสนับสนุนงบประมาณหรือเข้ารับการพัฒนาเพิ่มเติมตามความต้องการและความจำเป็นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 1.3.3.1 สพท. แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีแผนงาน/โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาประจำปี</p>

ตารางที่ 40 กำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัดความสำเร็จ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
			<p>1.3.3.2 สพท. ร่วมมือกับสถาบันผลิตที่จัดตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษา หรือใกล้เคียงเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาลงทะเลี่ยนตามความสนใจในภาคฤดูร้อน และสะสมเครดิต เพื่อเพิ่มคุณวุฒิในระดับที่สูงขึ้นได้</p> <p>1.3.3.3 สพท. จัดตั้งศูนย์สารสนเทศที่มีชีวิตเพื่อให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านเว็บไซต์</p>
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน	มาตรการที่ 2.1 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้เรียน	<p>2.1.1 จัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน</p> <p>2.1.2 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>2.1.3 ส่งเสริมความเป็นเลิศตามศักยภาพของผู้เรียน</p> <p>2.1.4 เสริมสร้างอาวุธทางปัญญาให้แก่ผู้เรียน ป้องกันปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม</p> <p>2.1.5 ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาผู้เรียน</p>	<p>2.1.1.1 สถานศึกษามีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p> <p>2.1.1.2 สถานศึกษามีระบบสารสนเทศของผู้เรียนพร้อมใช้</p> <p>2.1.2.1 สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมดี สะอาดปลอดภัย</p> <p>2.1.3.1 สถานศึกษาจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อส่งเสริมศักยภาพตามความถนัดและความสามารถของผู้เรียน</p>

ตารางที่ 40 กำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัด
ความสำเร็จ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		2.1.6 เสริมสร้าง คุณภาพชีวิตผู้เรียน 2.1.7 ประเมินผลการใช้ หลักสูตรและการเรียน การสอน	2.1.3.2 สถานศึกษามีสื่อ นวัตกรรมอย่างเพียงพอ เพื่อให้ผู้เรียนเลือกที่จะ พัฒนาตนเอง 2.1.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดให้ครูทุกคนจัดทำ แผนการจัดการเรียนรู้ที่ สอดคล้องคุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมนำ ความรู้เพื่อให้ผู้เรียนซึมซับ ความดี ความงามอยู่เสมอ จนเกิดเป็นลักษณะนิสัยที่ ถาวรของผู้เรียนเป็นการ เตรียมความพร้อมเพื่อให้ ผู้เรียนมีเกราะป้องกันให้อยู่ ในสังคมได้อย่างปลอดภัย 2.1.5.1 ผู้ปกครองมีส่วนร่วม ในกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน ของสถานศึกษาอย่าง สม่ำเสมอ 2.1.6.1 จัดตั้งคลินิกให้ คำปรึกษาปัญหาผู้เรียน 2.1.6.2 ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดเวลาในแต่ละวันเพื่อ ให้ครูและนักเรียนเข้าพบเพื่อ ขอคำแนะนำหรือปรึกษา ปัญหา 2.1.7.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังเกตการณ์สอนของครูใน ห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 40 กำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัด
ความสำเร็จ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
			2.1.7.2 ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
	มาตรการที่ 2.2 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาครูมืออาชีพ	2.2.1 สร้างครูมืออาชีพ 2.2.2 ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี 2.2.3 สร้างเครือข่ายทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งครู 2.2.4 เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา	2.2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและนำผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการสร้างความเข้มแข็งทาง วิชาการร่วมพัฒนาครูในสถานศึกษา 2.2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำปรึกษาและรณรงค์ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนได้ 2.2.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการให้ครูเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง 2.2.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู 2.2.1.5 สถานศึกษายกย่องและเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานทางวิชาชีพ ประชาสัมพันธ์ให้สังคมได้รับรู้โดยทั่วกัน 2.2.2.1 สถานศึกษามีแนวทางปฏิบัติที่เกิดจากการศึกษาดูงาน 2.2.3.1 สถานศึกษามีเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูและหน่วยงานในชุมชนให้การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

ตารางที่ 40 กำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัด
ความสำเร็จ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
			2.2.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
	มาตรการที่ 2.3 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	2.3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา สื่อต่างๆ เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ 2.3.2 ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี 2.3.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารต้นแบบ/ผู้เชี่ยวชาญ	2.3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง 2.3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวทางในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ 2.3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้จากสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดีทาง e-learning 2.3.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้แนวทางที่ศึกษาเพื่อพัฒนาตามบริบทของสถานศึกษา 2.3.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อมูลของผู้บริหารต้นแบบและผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสะท้อนการพัฒนาวชิราวุฒิจากผลการปฏิบัติงาน	มาตรการที่ 3.1 จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา	3.1.1 การประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา 3.1.2 การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา	3.1.1.1 สพท. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา 3.1.2.1 สพท. มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 40 กำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัด
ความสำเร็จ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	มาตรการ	แนวทางปฏิบัติ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	มาตรการที่ 3.2 การประเมินผลการ ปฏิบัติงานผู้บริหาร สถานศึกษา	3.2.1 จัดทำแผนการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษา	3.2.1.1 สพท. แต่งตั้ง คณะกรรมการจัดทำแผนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหาร สถานศึกษา 3.2.1.2 สพท. จัดประชุม คณะกรรมการฯ เพื่อสร้างความ เข้าใจร่วมกัน
		3.2.2 ดำเนินการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	3.2.2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการผู้ ประเมินจากผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประสบความสำเร็จในการ บริหารสถานศึกษา 3.2.2.2 สพท. มีการทดสอบวัด สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา หรือประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง
	3.3 นำผลการ ประเมินพัฒนา วิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา	3.3.1 รายงานผลการ ประเมินของผู้บริหาร สถานศึกษา 3.3.2 เผยแพร่ผลการ ประเมินผู้บริหาร สถานศึกษา	3.3.1.1 สพท. พิจารณาความดี ความชอบของผู้บริหารสถาน ศึกษาจากรายงานผลการประเมิน 3.3.1.2 สพท. จัดทำเอกสารผล การประเมินเผยแพร่ให้ทราบโดย ทั่วกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษาศึกษาครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบขั้นตอนการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เบื้องต้น และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา 3 คน เพื่อกำหนดกรอบมโนทัศน์ในงานวิจัยและนิยามปฏิบัติการของตัวแปรต่าง ๆ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 การสำรวจสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตาม 2 ประเด็น คือ ความสำคัญและความจำเป็นกับการปฏิบัติจริง ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรง (Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง (Reliability) โดยนำไปทดลอง (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพท. ในกรุงเทพฯ จำนวน 30 โรงเรียน จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์จากผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศที่สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ 2 ขั้นตอน ได้จำนวน 395 คน ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 325 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.82 ของแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ตอนที่ 3 การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้จัดการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน จำนวน 1 ครั้ง ผู้วิจัยได้ปรับปรุงยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดส่งแบบประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินให้อีกครั้ง

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

1. ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก 24 ด้านย่อย ดังนี้

1.1 คุณลักษณะ 10 ด้าน ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ บุคลิกภาพดี มนุษยสัมพันธ์ ศักยภาพในการทำงาน ความคิดทันสมัย ความรับผิดชอบ สติปัญญาดี ความโปร่งใสยุติธรรม และจิตวิญญาณของผู้บริหาร

1.2 สมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี และการวิเคราะห์และสังเคราะห์

1.3 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 6 ด้าน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มอำนาจ การพัฒนาวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และการสร้างครุมืออาชีพ

1.4 ผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ การจัดระบบการศึกษาดี การจัดสถานศึกษาดี การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี และการปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาดี

2. สภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป มีวุฒิสูงสุดปริญญาโทบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการเป็นครู และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามากกว่า 10 ปีขึ้นไป ปฏิบัติงานหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีสังกัดเดิมเป็น สปช .

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและความจำเป็นต่อความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านในระดับมากที่สุดและมีการปฏิบัติจริงในระดับมาก

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ยุทธศาสตร์ 9 มาตรการ และแนวทางปฏิบัติและตัวชี้วัดความสำเร็จมีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพเป็นวาระแห่งชาติ

มาตรการที่ 1 การยกระดับมาตรฐานความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางปฏิบัติ

1. มีนโยบายในการปรับปรุง แก้ไข กฎ ข้อบังคับเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2. การประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

3. การประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาแก่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. หน่วยงานกำกับมาตรฐานวิชาชีพ มีแผนงาน/โครงการที่นำไปสู่การปรับปรุงมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2. หน่วยงานกำกับฯ มีแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. หน่วยงานกำกับฯ มีผลการประชาสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

มาตรการที่ 2 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามแผนพัฒนาวิชาชีพระดับชาติ

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในระดับชาติ

2. จัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. หน่วยงานกำกับมาตรฐานวิชาชีพมีแผนงาน/โครงการจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2. หน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ) จัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ก.ค.ศ. ครูสภา และ สคบศ. ร่วมจัดทำ

3. โครงสร้างของหลักสูตรประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 ด้าน สมรรถนะ 4 ด้าน เน้นความรู้ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์และเทคโนโลยี การสร้างฐานข้อมูลจัดเก็บหลักฐานการทำงานที่เป็นความลับของสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร

มาตรการที่ 3 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามแผนพัฒนาวิชาชีพระดับเขตพื้นที่ การศึกษาแนวทางปฏิบัติ

1. ศึกษาสภาพความต้องการและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
2. จัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
3. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพระดับเขตพื้นที่การศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สพท. มีผลการสำรวจความต้องการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแผนพัฒนาตนเองเพื่อรับการสนับสนุนงบประมาณหรือเข้ารับการพัฒนาเพิ่มเติมตามความต้องการและความจำเป็นอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง
3. สพท. แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีแผนงาน/โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาประจำปี
4. สพท. ร่วมมือกับสถาบันผลิตที่จัดตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษา หรือใกล้เคียง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาลงทะเบียนตามความสนใจในภาคฤดูร้อนและสะสมเครดิต เพื่อเพิ่มคุณวุฒิในระดับที่สูงขึ้นได้
5. สพท. จัดตั้งศูนย์สารสนเทศที่มีชีวิตเพื่อให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านเว็บไซต์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน

มาตรการที่ 1 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้เรียน

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน
2. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. ส่งเสริมความเป็นเลิศตามศักยภาพของผู้เรียน
4. เสริมสร้างอาวุธทางปัญญาให้แก่ผู้เรียนป้องกันปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม
5. ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาผู้เรียน
6. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตผู้เรียน

7. ประเมินผลการใช้หลักสูตรและการเรียนการสอน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สถานศึกษามีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
2. สถานศึกษามีระบบสารสนเทศของผู้เรียนพร้อมใช้
3. สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมดี สะอาดปลอดภัยเสพติด
4. สถานศึกษาจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อส่งเสริมศักยภาพตามความถนัด

และความสามารถของผู้เรียน

5. สถานศึกษามีสื่อ นวัตกรรมอย่างเพียงพอเพื่อให้ผู้เรียนเลือกที่จะพัฒนาตนเอง

6. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ครูทุกคนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับคุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาลความรู้เพื่อให้ผู้เรียนซึมซับความดี ความงามอยู่เสมอ จนเกิดเป็นลักษณะนิสัยที่ถาวรของผู้เรียนเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้ผู้เรียนมีเกราะป้องกันให้อยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัย

7. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
8. จัดตั้งคลินิกให้คำปรึกษาปัญหาผู้เรียน
9. ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดเวลาในแต่ละวันเพื่อให้ครูและนักเรียนเข้าพบเพื่อ

ขอคำแนะนำหรือปรึกษาปัญหา

10. ผู้บริหารสถานศึกษาสังเกตการณ์สอนของครูในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ
11. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

มาตรการที่ 2 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาครูมืออาชีพ

แนวทางปฏิบัติ

1. สร้างครูมืออาชีพ
2. ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี
3. สร้างเครือข่ายทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งครู
4. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาวิชาชีพครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและนำผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการสร้างความเข้มแข็งทาง วิชาการร่วมพัฒนาครูในสถานศึกษา

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำปรึกษาและรณรงค์ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนได้

3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการให้ครูเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง
4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
5. สถานศึกษายกย่องและเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานทางวิชาชีพ ประชาสัมพันธ์ให้สังคมได้รับรู้โดยทั่วกัน
6. สถานศึกษามีแนวทางปฏิบัติที่เกิดจากการศึกษาดูงาน
7. สถานศึกษามีเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูและหน่วยงานในชุมชนให้การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา
8. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

มาตรการที่ 3 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา แนวทางปฏิบัติ

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา สื่อต่างๆ เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
2. ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารต้นแบบ/ผู้เชี่ยวชาญ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวทางในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้จากสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดีทาง E-learning
4. ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้แนวทางที่ศึกษาเพื่อพัฒนาตามบริบทของสถานศึกษา
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อมูลของผู้บริหารต้นแบบและผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสะท้อนการพัฒนาวิชาชีพจากผลการปฏิบัติงาน

มาตรการที่ 1 จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางปฏิบัติ

1. การประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา
2. การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สพท. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา
2. สพท. มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

สถานศึกษา

มาตรการที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา
2. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สพท. แต่งตั้งคณะประเมินฯ จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา
2. ประชุมชี้แจงคณะกรรมการประเมินฯ เพื่อสร้างความเข้าใจ
3. สพท. มีการทดสอบวัดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

มาตรการที่ 3 นำผลการประเมินพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางปฏิบัติ

1. รายงานผลการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เผยแพร่ผลการประเมินผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สพท. พิจารณาความดี ความชอบของผู้บริหารสถานศึกษาจากรายงานผลการประเมิน
2. สพท. จัดทำเอกสารผลการประเมินเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาสภาพความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ดังนี้ คุณลักษณะ สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและความจำเป็นทุกด้านในระดับมากที่สุด และมีการปฏิบัติจริงในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับความสำคัญ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและความจำเป็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางวิชาการและผลการปฏิบัติงานตามลำดับ ซึ่งให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจำลอง นักพื่อน (2543: 2-3) ที่สรุปว่าคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่สนองตอบต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำนวน 3 ด้าน ดังนี้ 1) คุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ประกอบด้วย มีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทนและอดสาหะ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี มีความตรงต่อเวลาและการบริหารเป็น มีบุคลิกภาพดี 2) ทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Skills and abilities) ประกอบด้วย มีความรู้ความสามารถในเชิงวางแผน มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา การเป็นนักประสานงานและประสานผลประโยชน์ มีความรู้ความสามารถในเชิงการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นผู้มีพลังและศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด (Energetic) 3) ประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ประกอบด้วย คุณวุฒิปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา ผ่านการสอนมาอย่างน้อย 5 ปี มีการศึกษา ฝึกอบรมและดูงานในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีผลงานทางวิชาการ เอกสารงานวิจัยและตำรา และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิสมัย โตชัยคำ (2548) ที่ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วยคุณลักษณะ 9 ด้าน ดังนี้ 1) ความสามารถในการสอนงาน ฝึกงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา 2) ความสามารถในการเรียนรู้ 3) การบริหารงานของผู้บริหาร 4) ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง 5) ความสามารถในการประเมินและวินิจฉัยสถานการณ์ 6) ความสามารถในวิชาชีพ 7) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8) ความแนบเนียน 9) ความสามารถในการคิดและวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารจัดการประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ด้าน ดังนี้ 1) ความสามารถในการสร้าง

และพัฒนาทีมงาน 2) การนำยุทธวิธีสู่ความสำเร็จ 3) ความสามารถในการตัดสินใจ 4) ความโปร่งใสตรวจสอบได้ 5) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การสังคมดี 7) ความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำ 8) คุณธรรมจริยธรรม ซึ่งตรงกับแนวคิดของ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541:97) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบด้วย 1) มีบุคลิกภาพ 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 3) มีคุณธรรมจริยธรรม 4) มีมนุษยสัมพันธ์ 5) มีภาวะผู้นำ ซึ่งตรงกับที่ ชีระ รุณเจริญ (2546: 22-26) ได้เสนอลักษณะผู้บริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ดังนี้ 1) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน 2) การศึกษาปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป 3) บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ 4) คุณธรรมจริยธรรม ซึ่งรวมวิสัยทัศน์ โปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ 5) ความสามารถ ความชำนาญในการบริหารและการจัดการศึกษา มีการทำงานเป็นทีม 6) ความรอบรู้การบริหารจัดการศึกษา ระเบียบกฎหมาย การวิจัย 7)การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพสอดคล้องกับงานวิจัยของ White (1998) เรื่องมาตรฐานและคุณลักษณะของครูใหญ่ และครูที่มีความมุ่งมั่นในการเรียนการสอนในประเทศสหรัฐอเมริกาที่พบว่า มาตรฐานและคุณลักษณะที่ดีของครูและครูใหญ่ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความรู้ดีมีประสิทธิภาพ และมีทักษะความชำนาญ มีทัศนคติที่ดีและมีความศรัทธาในอาชีพครู

2. จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะมีความสำคัญและจำเป็นในระดับมากที่สุดต่อความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดให้มีการเลื่อนวิทยฐานะในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะการเลื่อนวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ ซึ่งเป็นระดับสูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการโดยใช้สมรรถนะเป็นหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการ ที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการมีวิสัยทัศน์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา , 2549) และสอดคล้องกับ The Education Review office (1995) ที่ได้นำสมรรถนะมาใช้ในการคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งการพัฒนาและฝึกอบรมทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาย่อมส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ตามรายงานสถานภาพผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ของ Connecticut Principles' Center (2004 :2-8) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมสนับสนุนความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การสร้างสมรรถนะเป็นหัวใจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถาบันเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร

โรงเรียน ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารโรงเรียนต้องเริ่มตั้งแต่การคัดเลือก การแต่งตั้ง การพัฒนาครูที่มีคุณภาพ การกำกับ ดูแลบุคลากรและการให้คำแนะนำการให้เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาชีพ การสร้างวัฒนธรรมและการวางแผนพัฒนาโรงเรียนสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lori (2007 : 1-4) ซึ่งศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐเท็กซัส พบว่า ความสำเร็จทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประเมินความรับผิดชอบ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพมีผลต่ออัตราการอยู่ประจำที่โรงเรียน

3. จากผลการวิจัย พบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ต่อความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา และมีการปฏิบัติจริงในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา ควรต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างความเข้าใจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบในโรงเรียน และเป็นผู้นำทางวิชาการ สร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้พัฒนาการเรียนการสอนอย่างจริงจังซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประพจน์ เข้มทิม (2545:34) และแนวคิดของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544: 58) ที่ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาตามโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3 ลักษณะ ลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็นลักษณะหนึ่งที่กำหนดไว้ 5 ข้อ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 2) มีความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 4) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ 5) มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา ซึ่งตรงกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ตามที่ รุ่ง แก้วแดง (2541, 278) ได้เสนอแนวคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลมเป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยการความสะอาดที่เชี่ยวชาญ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Ohio Standards for Education (2005) ที่ได้กำหนดมาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐโอไฮโอว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีเป้าหมายที่ชัดเจนในสถานศึกษา รวมทั้งประกันการก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดความขับเคลื่อนและตระหนักถึงวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้นำในการกำหนดแนวปฏิบัติกำกับ ติดตาม และผลสัมฤทธิ์ต่อเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการ ของผู้เรียนและบุคลากร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นำการปฏิบัติ กำกับติดตามและ รับผิดชอบต่อ

การพัฒนาการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อสภาพปัญหาและบรรยากาศในสถานศึกษา เช่นเดียวกับการวิจัยของ Ganes(1995:196-197) ซึ่งศึกษา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน พบว่า การจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ส่งผลทำให้บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนมีพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้บุคลากรร่วมกัน กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการคือการมุ่งเน้นจุดร่วมเดียวกันอย่างพร้อมเพรียง ฝึกการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารบุคลากร และชุมชนต้องบริหารร่วมกัน จึงจะทำให้เกิดผลประโยชน์ที่เข้มแข็งหรือให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

4. จากผลการวิจัย พบว่า ผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญและความจำเป็นในระดับมากที่สุด ต่อความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และมีการปฏิบัติงานในระดับมาก เนื่องจากผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาซึ่งประกอบด้วย การบริหารโรงเรียน การพัฒนาผู้เรียนและการพัฒนาชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ Connecticut Principles'Center (2004 : 2-8) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งเสริมสนับสนุนความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะผู้นำโรงเรียน ต้องปฏิบัติงานอย่างเข้าใจและแสดงออกซึ่งความเคารพต่อวัฒนธรรมและความต้องการของชุมชนและกลุ่มต่างๆ สอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือกับผู้ปกครองและกลุ่มชุมชน ภาคธุรกิจและหน่วยงานต่างๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพเป็นวาระแห่งชาติ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักทางการศึกษาได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง กำหนดให้มีการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใหม่ และมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาประจำการอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของประยงค์ เต็มชวลา (2542 : 45-51) ที่กล่าวถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาพฤติกรรมข้าราชการไทยเกี่ยวกับเงื่อนไขหรือปัจจัยในความสำเร็จจะต้องดำเนินการ 1) ปรับปรุงและฟื้นฟูคุณธรรมพื้นฐานของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงระยะเวลาก่อนเข้ารับราชการต้องเจริญตามรอยพระยุคลบาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ได้ทรงพระราชทานคุณธรรม 4 ประการ แก่พสกนิกรชาวไทยในคราวสมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี 2) มีแผนงานโครงการฝึกอบรมและทัศนคติที่ดีมีการปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องเหมาะสมกับคุณธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ 3) กำหนดนโยบายผู้บริหารในทุกระดับต้องมีความจริงใจ เอาจริงเอาจังในการพัฒนาตั้งแต่การเลือกสรรกลั่นกรองบุคคลก่อนเข้ารับราชการ ซึ่งในการเข้าสู่วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษานั้น สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการ

กำหนดมาตรฐานวิชาชีพให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และประสบการณ์วิชาชีพและเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาที่คุรุสภารับรอง จึงจะได้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548) การกำหนดมาตรการยกระดับมาตรฐานความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จึงสอดคล้องกับที่ พงษ์ฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546 : 46) ได้เสนอไว้ในรายงานวิจัยเพื่อพัฒนา นโยบายและแผนปฏิบัติการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติในแผนงานหลักที่ 1 แผนงานปฏิบัติการผลิตครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่มาตรการที่ 4 พัฒนามาตรฐานและแนวทางการรับรองหลักสูตรการผลิตผู้บริหาร การศึกษาโดยได้เสนอแนวทางปฏิบัติไว้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสถาบันผลิตครูเป็นผู้ดำเนินการจัดทำร่วมกับสภาผู้บริหารหลักสูตรบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยระบบ กระบวนการและแผนการผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

การกำหนดมาตรฐานการเข้าสู่วิชาชีพผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) โดยคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาใช้ เวลาพัฒนาทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติ 10 วันทำการ ส่วนมาตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพระดับชาติ โดยให้จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ สอดคล้องกับที่สถาบันพัฒนาข้าราชการสำนักงาน ก.พ. (2547 : 103-106) ที่จัดทำหลักสูตรนักรับราชการระดับสูง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำของนักรับราชการภาครัฐในปัจจุบันและอนาคตให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดและพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสังคมไทยและโลกปัจจุบันและพร้อมรับอนาคตในอีก 30 ปีข้างหน้า

มาตรการที่กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดมีแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่ การศึกษานั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของมณวัฒน์ จันทรราก (2548:253-255) เรื่อง การศึกษาคุณภาพการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาหลังจากการฝึกอบรม โดยให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ควรกำหนดนโยบายและวางแผนร่วมกันในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในเรื่องหลักสูตร การจัดทำหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน

การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนถือเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษา การพัฒนาผู้นำทางวิชาการให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะสามารถสร้างครูมืออาชีพที่จะไปสร้างคุณภาพผู้เรียนที่สอดคล้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมี การพัฒนาโดยวิธีการ ที่หลากหลาย โดยยึดหลักการพัฒนาต้องมุ่งไปยังคุณภาพผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ สมศักดิ์ คงเที่ยง.(2550 : 80 – 81) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ครอบคลุมหลักการและรูปแบบและวิธีการพัฒนาต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้ เรียน การพัฒนามุ่งเน้นลักษณะที่ใช้สถานศึกษาหรือแหล่งปฏิบัติงานเป็นฐาน (School-Based Development : SBD) วิธีการพัฒนามีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา วิธีการพัฒนาที่สำคัญได้แก่ แบบเพื่อนช่วยเพื่อน(Peer group) การวิจัยในชั้นเรียน การเข้ารับการอบรมหรือ การเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะสาขา การศึกษาต่อและการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายทางไกล

สำหรับการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกับ ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ที่ได้ นำเสนอแบบจำลองพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและดิเรก วรณเศียร (2554) ได้พัฒนาแบบจำลองแบบสัมบูรณ์ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ ธัญญา อภิบาลกุลและคณะ (2545) ได้เสนอ SINTPAE Model ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นทั้งความรู้และการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา มีชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมอย่างเข้ม การประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาของตนเอง และการประเมินผลการพัฒนาและ จากงานวิจัยของ ปราโมทย์ เบญจการณ และคณะ (2548) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเนื้อหาของการพัฒนาสอดคล้องกับเนื้อหาของ ความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษาในหลายด้าน

นอกจากนี้ E-Lead (2009: 1 -2) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษาไว้ว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจุดเน้นและเหตุผลดี อดำเนินไปควบคู่กับปัญหา โดยเฉพาะการเรียนการสอน การเรียนรู้ของนักเรียน ประสิทธิภาพครู ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน โรงเรียน เขตพื้นที่ และวิสัยทัศน์ในเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และคุณภาพ โรงเรียน สิ่งเหล่านี้เป็น องค์ประกอบอยู่ในแผนพัฒนายุทธศาสตร์ของเขตพื้นที่ นที่รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพต้องเข้าไปมีส่วน เกี่ยวข้องกับการทดสอบความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสะท้อนผลการพัฒนาวิชาชีพจากผลการปฏิบัติงาน

การนิเทศติดตามผลการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาหรือให้การช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้การจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา ทั้งยังเป็นการติดตามว่าสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริงมีข้อจำกัดหรือมีความเป็นไปได้เพียงใด สอดคล้องกับ มนวัฒน์ จันทรลาภ (2548 : 253-255) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณภาพการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการฝึกอบรมจากศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาที่ 2 ประจำปีงบประมาณ 2545 กรณี 3 จังหวัดชายแดนใต้ พบว่า มีการนำความรู้และประสบการณ์ ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปรับปรุงงานบริหารสถานศึกษา 4 ด้านในระดับมาก ตามลำดับ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การจัดการเรียนการสอน การบริหารและการจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษา เช่นเดียวกับที่ นิรันต์ โสภาคะยัง (2549 : 40) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการนิเทศการศึกษาไว้ว่า ประกอบด้วย สถานศึกษาสามารถดำเนินการติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอน และสามารถดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจักระบบนิเทศ การศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายในการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาโทการบริหาร การศึกษา และความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก 24 ด้านย่อย มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา (คุรุสภา) ควรกำหนด มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1) คุณวุฒิ ควรกำหนดให้มีคุณวุฒิปริญญาโทบริหารการศึกษา

2) มาตรฐานความรู้ ควรนำองค์ประกอบความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะ 10 ด้าน สมรรถนะ 4 ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ 6 ด้าน และผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน เป็นสาระความรู้ และสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินเพื่อการ

รับรองปริญญาทางบริหารการศึกษาเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาได้

1.2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญและความจำเป็นต่อความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากที่สุด และมีการปฏิบัติในระดับมาก สพฐ. ควรนำคุณลักษณะและสมรรถนะของความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไปเป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติ ของผู้ ที่จะได้รับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ จึงควรที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพวาระแห่งชาติหน่วยงานกำกับมาตรฐานวิชาชีพ ควรจะได้ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาให้สูงขึ้น และจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพในระดับชาติ และหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษาควรดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพและดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระดับเขตพื้นที่ตามแผนที่กำหนดเพื่อผู้บริหารสถานศึกษาจะได้พัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำแนวทางปฏิบัติในยุทธศาสตร์นี้ไปใช้ในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของตนเอง พัฒนาครู และพัฒนาผู้เรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสะท้อนการพัฒนาวิชาชีพจากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำแนวทางปฏิบัติในยุทธศาสตร์นี้ไปดำเนินการเพื่อให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาและนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควร มีการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจากประชากรที่เป็นภาคเอกชน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และ กรุงเทพมหานคร

2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงลึก หรือ การวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรกช มีมกระโทก. **คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพยุคปฏิรูปการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ.ศ.2540 ในทัศนะผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2547.
- กฤษดา ผ่องพิทยา. **การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์พฤติกรรมภาวะผู้นำและปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547.
- กล้า ทองขาว. **การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ: แนวคิดทฤษฎีและแนวการดำเนินงาน.** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.
- กล้า ทองขาว. **แผนกลยุทธ์ทางการศึกษา. ใน สารานุกรมวิชาชีวะครู เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2552.
- กัลยา ไม้เกาะ. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมด้านบทบาททางวิชาการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- กัลยาณี จิตต์การุณย์ แสงเดือน ทวีสินและพรรณณี เกษกมล. **รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรการอบรมสำหรับผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ.** กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2546. (อัดสำเนา)
- การศึกษา, สำนักงาน. **เอกสารประกอบการประชุมระดมความคิดการจัดทำข้อเสนอการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วันจันทร์ที่ 6 พฤศจิกายน 2549 ณ. ห้องกรุงเทพบอลรูม โรงแรมรอยัลซิดี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน, 2549.
- กิติมา ปรีดีดิลก. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพเพื่อแข่งขันในเวทีโลก.** กรุงเทพมหานคร: แอล พี เพรส, 2547.

เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร. **คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครู
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.

สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.

เกษม วัฒนชัย. **การผลิตและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี, 2545.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. **แผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ.2551-2554**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน, 2551.

(อัดสำเนา)

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ.** กรุงเทพมหานคร:

ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา, 2545.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน**

การปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.

กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2546.

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, สำนักงาน. **พระราชบัญญัติระเบียบ**

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. กรุงเทพมหานคร: ครูสภา

ลาดพร้าว, 2548.

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, สำนักงาน. **หลักเกณฑ์และวิธีการ**

ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน, 2549. (อัดสำเนา)

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน.**

กรุงเทพมหานคร: สกายบุ๊กส์, 2547.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. **รายงานการประชุม Teleconference Meeting**

เรื่องระบบนํ้าการบริหารระดับสูงของสหรัฐอเมริกา ณ สถานเอกอัครราชทูตอเมริกา

ประจำประเทศไทย. วันที่ 20 เมษายน 2544. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน, 2544.

(อัดสำเนา)

คณิ่ง สายแก้ว. **ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549.

โครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. **คู่มือปฏิบัติการโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา**

ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร:
การศาสนา, 2544.

จิราภรณ์ วุฒิกักดี. **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์**

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์
ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์, 2542.

จำลอง นักร้อน. **เส้นทางสู่นักบริหารการศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2543.**

ชลาลัย นิมิบุตร. **การพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:**
<http://203.155.220.242/pracharadbamphen/knowledge/%EO%B8%> [9 กรกฎาคม 2552]

ชยันนาท พรหมมาฐาน. **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด**
กรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **สุดยอดผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลการพิมพ์, 2549.**

दनัย เทียนพุดิ. **มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,**
2536.

ดิเรก วรรณเคียร. **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียน**
เป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชา
บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ตรีนาถ กลิ่นชั้น. **รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษามีประสิทธิผลเพื่อการประกัน**
คุณภาพการศึกษาพหุกรณีในจังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 2547.

ทองทิพภา วิริยะพันธ์. **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:**
สหธรรมิก, 2549.

ทองทิพภา วิริยะพันธ์. **ทักษะผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร: G.P.CYBERPRING, 2550.**

ถวิล อรัญเวศ. **นักบริหารมืออาชีพ. ประชาศึกษา. 51, 3 (กุมภาพันธ์-มีนาคม, 2544): 28-32.**

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). กรุงเทพมหานคร:**
ไทยวัฒนาพานิช, 2533.

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. **วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์.**
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.

- ธนีนาฏ ฌ สุนทร. **การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพสำหรับกิจการ
นักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ธัญญา อภิบาลกุล และคณะ. **รายงานการวิจัยและพัฒนาเรื่องรูปแบบการพัฒนา
ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE MODEL.**
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545. (อัดสำเนา)
- ธีรศักดิ์ อัครบวร. **ความเป็นครู**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: กมลการพิมพ์, 2543.
- ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, 2546.
- ธีระ รุญเจริญ. **ลักษณะนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย
วงษ์ชวลิตกุล, 2543. (อัดสำเนา)
- นงลักษณ์ ยุทธสุทธิพงษ์. **คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัด
นครราชสีมา**. นครราชสีมา: กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักงานการศึกษาศาสนาและ
วัฒนธรรม เขตการศึกษา 11, 2543. (อัดสำเนา)
- นათยา ปิลาธนานนท์ มธุรส จงชัยกิจ และศิริรัตน์ นีละคุปต์. **การศึกษาตามมาตรฐาน:
แนวคิดสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แม็ค, 2542.
- นัยนา ตันติวิสุทธิ. **การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานวิชาการ
ในโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546. (อัดสำเนา)
- นิภา พงศ์วิรัตน์. **การเปรียบเทียบสมรรถนะบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน
มัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.
- บุญเต็ม ศรีนครินทร์. **คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2546.
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. **รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมิน
คุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี,
2545.

- ปรัชญา ชูมนาเสียว. **แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง
ทุนมนุษย์ในองค์กร จากการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
แห่งชาติ (พ.ศ.2549).** [ออนไลน์]. 2549. แหล่งที่มา: <http://www.polpacon7.ru.ac.th>
[31 มีนาคม 2552]
- ประชุม โพธิกุล. การวางแผนกลยุทธ์เชิงประยุกต์. **วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.**
20, 2 (ธันวาคม, 2548): 3-6.
- ประชุม รอดประเสริฐ. **นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี.** กรุงเทพมหานคร:
โรงเรียนสตรีเนติศึกษา, 2527.
- ประยงค์ เต็มชวาลา. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาพฤติกรรมข้าราชการไทย.** กรุงเทพมหานคร:
พี.เพรส, 2542.
- ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี. **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ประสิทธิ์ สารธรรม. **เพื่อนรักนักบริหาร CEO เพื่อนักบริหารธุรกิจและราชการยุคใหม่.**
กรุงเทพมหานคร: ธรรมสูตรพริ้นติ้ง, 2549.
- ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ และคณะ. **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรม
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** กรุงเทพมหานคร.ป.ท.,
2548. (ัดสำเนา)
- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. การวางแผนกลยุทธ์ **วารสารกรมบัญชีกลาง** 45, 4 (กรกฎาคมสิงหาคม 2547):
37.
- ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการฉบับปรับปรุง.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อ
เสริม, 2543.
- เปมิกา สุขเจริญ. **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในทัศนะของ
ผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครองนักเรียน และครูโรงเรียนเทศบาลในเขต 12.**
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน
ราชภัฏรำไพพรรณี, 2545.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. **การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด
การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์
ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2540.

- พลสัมพันธ์ โปธิศรีทอง. **บนเส้นทางที่สร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2548.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. **การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก**. กรุงเทพมหานคร :
พริกหวานกราฟฟิค, 2552.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. **รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิต
และการพัฒนาครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร:
พิมพ์ดี, 2546.
- พัฒนาผู้บริหารการศึกษา, สถาบัน. **รายงานวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะครู ผู้บริหาร
และศึกษานิเทศก์ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบัน,
2548. (อัดสำเนา)
- พัฒนาผู้บริหารการศึกษา, สถาบัน. **หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร:
สถาบัน, 2545. (อัดสำเนา)
- พิชญา เบี้ยแก้ว. **การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา
ตามทัศนะผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 – 2
เขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2549.
- พิศมัย โตชัยคำ. **การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2548.
- ไพฑูริย์ สุขสมบัติสกุล. **การศึกษาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา
ของครูสภาตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2549.
- มนวิวัฒน์ จันทระลาภ. **รวมบทความวิจัยด้านการติดตามประเมินผลและพัฒนา
การศึกษา (พ.ศ.2547 – 2548)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร
แห่งประเทศไทย, 2548.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **นโยบายสาธารณะและการวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, 2550.
- เยาวมาลย์ หอธรรมรัตน์. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง: มิติใหม่แห่งการบริหารเพื่อความสำเร็จ**
Evolutionary Leadership: A New Dimension for Success In Organization.
วารสารวิชาการ. 24, 1 (มกราคม-เมษายน 2547): 184 -186.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. **หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553).** กรุงเทพมหานคร: จุดทอง, 2549.

ราชบัณฑิตยสภา. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสภา พ.ศ.2542.** กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น, 2546.

รุ่ง แก้วแดง. **ปฏิวัติการศึกษาไทย.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: มติชน, 2543.

เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. **กฎหมายเกี่ยวกับวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 2.** กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, 2549.

เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. **กฎหมายเกี่ยวกับวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 3.** กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, 2550.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561).** กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552

เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. **คู่มือการบริหารเพื่อพัฒนามาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2543. (อัดสำเนา)

เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. **ชุดวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549.

เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. **แผนยุทธศาสตร์คุรุสภาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554).** กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน, 2550. (อัดสำเนา)

เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, 2548.

เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. **ระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา (EMQ: Educational Manager Qualification).** กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. **ระบบการพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: เต็มดวง, 2548.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. **สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2542-2551).** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2552.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์, 2546.

- วิจิตร ศรีสอ้าน. การพัฒนาวิชาชีพศึกษาศาสตร์และบริหารการศึกษา เอกสารการสอนชุด
วิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 9. นนทบุรี: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหาร หลักการ ทฤษฎีประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์
องค์การทางการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, 2545.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและ
โรงเรียนมัธยมศึกษา: ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ,
2545.
- ศราวดี สิทธิราช. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะ
ของกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา
อำเภออำนาจ สกลนคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์. สาขาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2544.
- ศรุตยา วงศ์วิเชียรชัย. How To LEAD ผู้นำเป็นได้...ง่ายนิดเดียว. กรุงเทพมหานคร:
ไพบูลย์อิมพีเรียล, 2549.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำของคนบดีในสถาบันราชภัฏ: การแสวงหาและแนวทาง
การพัฒนา. สกลนคร: สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2545.
- สมชาย เทพแสง. ผู้นำยุทธศาสตร์: การพัฒนาโรงเรียนวิถีสู่โรงเรียนนวัตกรรมในยุคปฏิรูป
การศึกษา. วารสารวงการครู. 1, 6 (มิถุนายน 2547): 81.
- สมชาย เทพแสง. ผู้บริหารมืออาชีพ. ข้าราชการครู. 20, 5 (มิถุนายน-กรกฎาคม, 2543): 20-30.
- สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง. ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป. กรุงเทพมหานคร:
อัลฟ่า มิเลเนียม, 2549.
- สมพร ศิลป์สุวรรณ. กลยุทธ์ในการเป็นผู้บริหารระดับกลางมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร:
ม.ป.ท., ม.ป.ป. (อึดสำเนา)
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. การพัฒนาวิชาชีพ. ใน สารานุกรมวิชาชีพครูเฉลิมพระเกียรติ
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2550.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. การพัฒนาวิชาชีพครู. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2545.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. รายงานการวิจัยเอกสารเรื่องการจัดระบบใบอนุญาต
ประกอบวิชาชีพผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2542.

- สรศิลป์ นันตสุข. **พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของครู-อาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิคอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2544.**
- สรินยา ฉิมมา. **การศึกษาเชิงคุณภาพเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาสตรีดีเด่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.**
- สาธิต ทับทิม. **รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2. วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. 1, 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม, 2550): 32.**
- สีมา สีมานันท์. **สมรรถนะในมุมมองของเลขาธิการ ก.พ. วารสารข้าราชการ. 50, 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์, 2548): 3-4.**
- สุดใจ ศรีทอง. **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543.**
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **บทความทางวิชาการ. 2552. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://Suthep.ricr.ac.th> [14 เมษายน 2552]**
- สุนีย์ บุญทับ. **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในร่างปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.**
- สุพักตร์ พิบูลย์. **การนำแนวคิดห้องเรียนคุณภาพสู่การปฏิบัติ. เอกสารประกอบการบรรยายให้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 ในวันที่ 30 เมษายน 2552 ณ โรงแรมฮอติเดย์ อินน์ รีเจนต์ ชะอำ จังหวัดเพชรบุรี, 2552. (อัดสำเนา)**
- สุพาดณี สฤษฏ์วานิช. **การให้อำนาจ. วารสารสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2, 2 (พฤษภาคม-ธันวาคม, 2549):19-31.**
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. **สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. ข้าราชการครู. 21, 1 (ตุลาคม-พฤศจิกายน, 2543): 27-36.**

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. **วารสารการศึกษา**. (กุมภาพันธ์, 2541): 2-6.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ประกาศเกียรติคุณ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิตกิตติมศักดิ์. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2551.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา ใน **ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2538.
- หวน พันธุ์พันธ์. **การบริหารการศึกษา: นักบริหารมืออาชีพ**. นนทบุรี: พันธุ์พันธ์การพิมพ์, 2548.
- อนุชิต วรรณสุทธิ. **การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์, 2546.
- อรพิน สอนสลับ. **คู่มือการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2545.
- อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์ (เทชะปุระณะ). **การพัฒนาและส่งเสริมการสร้างจรรยาวิชาชีพสำหรับระบบราชการไทย**. กรุงเทพมหานคร: กราฟฟิค พอร์แมท (ไทยแลนด์), 2540.
- อัญชลี โพธิ์ทอง. สร้างวิสัยทัศน์ สร้างองค์กร. **วิทยาจารย์**, 107, 9 (กรกฎาคม, 2551): 52-55.
- อาชัญญา รัตนอุบล. การเสริมสร้างพลังบุคคลในองค์การ. **วารสารครุศาสตร์**. 33, 1 (กรกฎาคม-ตุลาคม, 2547): 87-94.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. **Competency Dictionary**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์, 2549.
- อุทัย เดชตานนท์. **นักบริหารมืออาชีพ (Professional Managers)**. นครราชสีมา: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2545.
- อุทัย บุญประเสริฐ. **การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน School-Based Management**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- อุทัย บุญประเสริฐ. ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. **วิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต**. 1, 1 (มิถุนายน-ธันวาคม, 2546): 27.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, 2538.

ภาษาอังกฤษ

- Alex, H., and Sherri M. Effective Principals: British Columbia's Story In **Presentation to Educational Leaders Thailand**. 2006.
- Bassi, L. J., and Chenny. S. Benchmarking the Best In **Training and Development**. 51, 11 (November, 1977)
- Belew, N., and Deborah L. Elementary Teachers Perceptions of Effective School Leadership. **Dissertation Abstracts International**. 58, 10 (April, 1998): 3779.
- Blase, J., and Blase, J. R. **Empowering Teachers: What successful Principle Do**. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1994.
- Boyatzis. **Looking to the Future: Human Resources Competencies**. [Online]. 2009 Available from: <http://www.opm.gov/studies/Trans 2.pdf> [9 July 2009]
- Bridges, Michael, T. Teachers Perceptions of School Effectiveness and Principal Vision. **Dissertation Abstracts International**. 53, 3 (September, 1992): 669.
- Carnall, Colin A. **Managing Change in Organizations**. New York: Prentice-Hall, 1990.
- Certo, Samuel C., and Peter, J. P. **Strategic Management Concept and Application**, 2nd edition, New York: McGraw-Hill, 1991.
- Chira, Hangladarom. **Leadership**. In Lecture Delivered at Schiller International University London, England. [Online]. 2009 Available from: <http://www.chiraacademy.com> [2 April 2009]
- Combs, Arthur W. **New Assumptions for Educational Reform Educational Leadership**. 45, 5 (1988): 123.
- Connecticut Principals' Center. The Importance of Developing Leadership Capacity for the Improvement of Student Learning In **Position Paper The 21st Century principal: A Call to Action**. The Connecticut Association of Schools, January, 2004.
- Daniel D. Trotter. **The Teacher's Advocate Empowering Classroom Educators**. [Online]. 2009 Available from: <http://www.theteachersadvocate.com/principal.html> [2 April 2009]
- David. C. D., Rogers. **Corporate Strategy and Long-Range Planning**. United States: The Landis Press, 1973.

- David, Fred R. **Strategic Management: Concept and Case**. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall, 2001.
- Dennerline, Gary R. The Middle School Principal: An analysis of Instructional Leadership. **Dissertation Abstracts International**. 60, 4 (October 1999): 951.
- Education Review Office. **Core Competencies for School Principals**. [Online]. 2008
Available from: <http://www.ero.govt.nz/ero/publishing.nsf/content/03B6F3E759897370cc25>. [17 September 2008]
- E-Lead. **Principal Professional Development: Goals, Processes, Content & Design**. 2009. [Online]. Available From: <http://www.e-Lead.org/principles/principalasp> [31 March 2009]
- Etheridge, C. P., Hall, M. L. and Brown, **Leadership, Control, Communication and Comprehension: Key Factors in Successful Implementation of SBDM**. Paper Presentation at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association. LA: New Orleans, 1990.
- Gary, A. Davis and Margaret, A. Thomas. **Effective Schools and Effective Teachers**. Boston: Allyn and Bacon, 1989.
- Gianes, Joseph R. Effective Teachers in School-Based Settings (School Reform Principals) **Dissertation Abstracts International**. 8, 56 (June 2006): 565.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1977.
- Jessica, Schwartz, Barbara H., and Matt Maurer. **Stanford Report Outline Common Elements of Highly Effective School Principal Training and Development Programs**. [Online]. 2009 Available from: <http://www.wallacefoundation.org> [2 May 2009]
- John, C. D. and Marsha A. P. **The Professional Development of School Administrators: Preservice, Induction, and Inservice Applications**. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1992.
- Kotler, and Murphy, E. Strategic Planning for Higher Education. **Journal of Higher Education**. 52 (1981): 470-489.

- Lori Tylor. Principal Performance in Tenan: Tools. In **Measuring Effective School Leadership**. The Bush School of Government s Public Service Tenan A&M University, 2007.
- Martchink, Christina C. Characteristics of an Effective Elementary Principal as Perceived by All Staff Members. **Dissertation Abstracts International**. 58, 8 (February 1998): 2936.
- Merron, K. **Riding the wave**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.
- Neumann, Geyle A. Elementary Principals as Facilitators of Change: Preferred Principal Behaviors. **Dissertation Abstracts International**. 60, 9 (March, 2000): 3224.
- Pamela S. S. **The Professional Development Needs of Rural High School Principals' A Seven State Study**. U.S.A: The Rural Educator, 2007.
- Rebecca, C., Matthew M. Recruiting and Retaining School Principals: What We Can Learn From Practicing Administrators. **AASA Journal of Scholarship and Practice**. 5, 2 (Summer, 2008): 152-160.
- Rothwell, William J. and Kazanas, H. C. **Mastering the Instructional Design Process**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Schermerhorn Jr. **Management**. 5th ed. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- State Board of Education. **Standards for Ohio Educators**. 2005. [Online]. 2008 Available from: [http://esb.ode.state.oh.us/PDF/Standards Ohio Educators.pdf](http://esb.ode.state.oh.us/PDF/Standards%20Ohio%20Educators.pdf) [22 July, 2008]
- White, Arlene Faith U. Background and characteristic of immersion teachers in the United States. **Dissertation Abstracts International**. 49, 9 (March, 1989): 2537.
- William F. G. **Management Hinsdale**, United States: The Dryden Press, 1977.
- Yukl, Gary. A. **Leadership in Organizations**. 4th ed. New York: Prentice-Hall, 1999.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 41 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามสภาพความเป็นมือ
อาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาค	จังหวัด	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่าง ที่เก็บได้
กรุงเทพมหานคร	กรุงเทพ ฯ	134	4	4
กลาง (4 จังหวัด)	นนทบุรี	160	4	4
	ปทุมธานี	195	5	5
	สระบุรี	295	8	8
	พระนครศรีอยุธยา	388	9	9
ตะวันตก (4 จังหวัด)	นครปฐม	282	7	7
	เพชรบุรี	256	6	6
	ราชบุรี	368	9	9
	สมุทรสาคร	116	3	3
ตะวันออก (4 จังหวัด)	จันทบุรี	220	6	6
	ชลบุรี	321	8	8
	นครนายก	150	4	4
	สมุทรปราการ	168	3	3
เหนือ (8 จังหวัด)	พิษณุโลก	487	12	11
	พิจิตร	375	9	7
	เชียงใหม่	906	22	10
	เชียงราย	672	16	10
	ลำปาง	437	10	10
	อุทัยธานี	260	7	7
	ตาก	256	7	7
	อุตรดิตถ์	312	8	5
ตะวันออกเฉียงเหนือ (10 จังหวัด)	ร้อยเอ็ด	864	21	16
	อุดรธานี	878	21	15
	อุบลราชธานี	1162	29	22
	ยโสธร	414	10	8
	หนองบัวลำภู	341	9	9
	หนองคาย	545	13	12
	สกลนคร	669	16	11

ภาค	จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้
ตะวันออกเฉียงเหนือ (10 จังหวัด)	บุรีรัมย์	911	22	18
	กาฬสินธุ์	633	16	10
	อำนาจเจริญ	283	8	7
ใต้ (7 จังหวัด)	กระบี่	249	6	6
	พังงา	175	4	4
	สงขลา	518	13	13
	นครศรีธรรมราช	818	20	18
	ยะลา	227	6	6
	พัทลุง	278	7	3
	ชุมพร	283	7	4

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา จึงใคร่ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน **ให้ครบทุกข้อ** คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพให้ผู้บริหารสถานศึกษา ข้อมูลที่ได้จากท่านจะวิเคราะห์โดยภาพรวมเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อชีวิตและตัวท่าน

2. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับการแสดงความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นมืออาชีพของ ผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่านั้น

3. แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

- | | |
|----------|--|
| ตอนที่ 1 | ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม |
| ตอนที่ 2 | สภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา |
| ตอนที่ 3 | การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา |

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างสูง

นางพรศรี ฉิมแก้ว

นิสิตปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย \surd ลงในช่อง หรือเติมคำในช่องว่างตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ปี
3. วุฒิสถที่สุดทางการศึกษา
ปริญญาตรี สาขา..... ปริญญาโท สาขา.....
ปริญญาเอก สาขา.....
4. วุฒิต่างการบริหารการศึกษา
ประกาศนียบัตรบัณฑิตบริหารการศึกษา
ปริญญาตรีบริหารการศึกษา
ปริญญาโทบริหารการศึกษา
ปริญญาเอกบริหารการศึกษา
อื่นๆ (โปรดระบุ).....
5. ประสบการณ์ในการเป็นครู
ไม่มี น้อยกว่า 5 ปี
5 – 10 ปี มากกว่า 10 ปี
6. ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา
น้อยกว่า 5 ปี
5 – 10 ปี
มากกว่า 10 ปี
7. ขนาดของโรงเรียน
ขนาดเล็ก นักเรียนน้อยกว่า 500 คน
ขนาดกลาง นักเรียน 500 – 1500 คน
ขนาดใหญ่ นักเรียนมากกว่า 1500 คน
8. สังกัดเดิมของโรงเรียน คือ
สพช. กรมสามัญศึกษา

ตอนที่ 2 สภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วประเมินใน 2 ด้าน ด้านที่ 1 ข้อความนั้นมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในระดับใด ด้านที่ 2 ข้อความนั้น ในปัจจุบันหรือปีที่ผ่านมามีท่านได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับใด แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

2. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน

ด้านที่ 1 ความสำคัญ / ความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

- | | |
|---|---|
| 5 | หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญ / มีความจำเป็นมากที่สุดสำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ |
| 4 | หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญ / มีความจำเป็นมากสำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ |
| 3 | หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญ / มีความจำเป็นปานกลาง
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ |
| 2 | หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญ / มีความจำเป็นน้อยสำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ |
| 1 | หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญ / มีความจำเป็นน้อยที่สุด
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ |

ด้านที่ 2 การปฏิบัติจริงในปัจจุบันหรือในปีที่ผ่านมา

- | | |
|---|--|
| 5 | หมายถึง ท่านได้มีการปฏิบัติตามลักษณะของข้อความนั้นมากที่สุด
หรือเป็นประจำ |
| 4 | หมายถึง ท่านได้มีการปฏิบัติตามลักษณะของข้อความนั้นมาก
หรือดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ |
| 3 | หมายถึง ท่านได้มีการปฏิบัติตามลักษณะของข้อความนั้นปานกลาง
หรือดำเนินการเป็นบางครั้ง |
| 2 | หมายถึง ท่านได้มีการปฏิบัติตามลักษณะของข้อความนั้นน้อยครั้ง |
| 1 | หมายถึง ท่านได้มีการปฏิบัติตามลักษณะของข้อความนั้นน้อยที่สุด
หรือไม่ได้ดำเนินการ |

ตอนที่ 3 การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ท่านคิดว่า หน่วยงานต้นสังกัด ในเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงาน สพฐ. และสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนอย่างไร

.....

.....

.....

2. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวทางการพัฒนาอย่างไรที่นำไปสู่ความยั่งยืน

.....

.....

.....

3. การพัฒนาวิชาชีพให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ วิธีการใดเหมาะสมกับท่าน เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

4. ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้
ที่ท่านได้ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

พรศิริ ฉิมแก้ว

โทร 081-8389957



ภาคผนวก ค

1. หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ
2. หนังสือขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
3. หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
4. หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0448



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

28 มกราคม 2553

เรื่อง ขอลือเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางพรศรี ฉิมแก้ว นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอลือท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ลือผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0458

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

28 มกราคม 2553

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

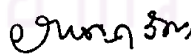
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางพรศรี ฉิมแก้ว นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาโขนบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “พุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะ ได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางพรศรี ฉิมแก้ว ได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.อารัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/53-0461

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

28 มกราคม 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางพรศรี ฉิมแก้ว นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และรองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางพรศรี ฉิมแก้ว ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัย ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1131

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

22 มีนาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางพรศรี นิ้มแก้ว นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์
การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อุดาโห และรองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์
ในวันที่ 26 มีนาคม 2553 เวลา 09:30 น. ณ ห้องประชุมสามกษัตริย์ อาคารหอประชุมจุฬาลงกรณ์ฯ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะ
ได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อ
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

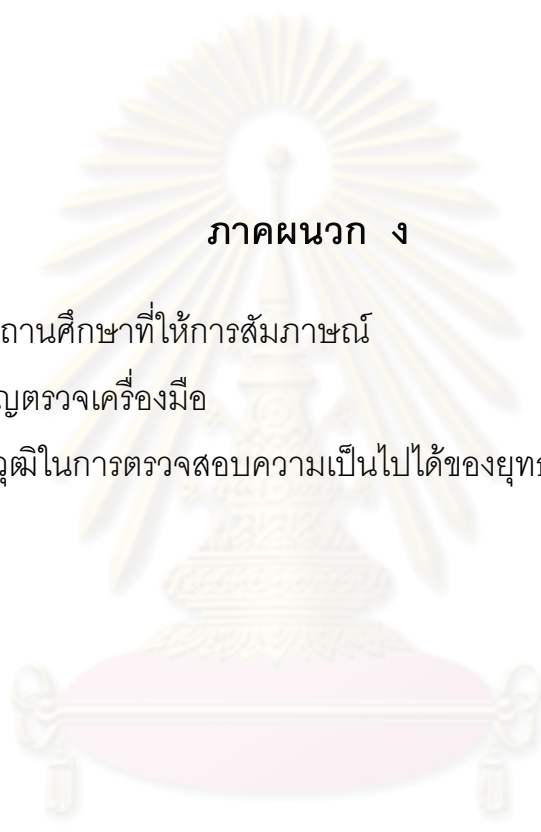
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ภาคผนวก ง

1. รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้การสัมภาษณ์
2. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ
3. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้การสัมภาษณ์

1) นายนคร ตั้งคะพิภพ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ
ที่ปรึกษา สพฐ. อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัด สพฐ.

2) นายสะอาด ทั่นเส็ง ผู้อำนวยการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
กาญจนบุรี อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัด สพฐ.

3) นางราตรี ศรีไพรวรรณ ผู้อำนวยการ โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 75
กรุงเทพมหานคร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

- 1) ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ Ph.D.(Ed. Admin) ราชบัณฑิต
ด้านการศึกษา
- 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิ์จัญญู คณาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนคร
- 3) ผอ.นคร ตั้งคะพิภพ ค.บ. (บริหารการศึกษา) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ
ที่ปรึกษา สพฐ.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

- | | |
|--|--|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ | ราชบัณฑิตด้านการศึกษา |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ | คณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว | คณาจารย์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ | คณาจารย์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ | คณาจารย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒประสานมิตร |
| 6. ดร.สมชาย เทพแสง | คณาจารย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒประสานมิตร |
| 7. ดร.ปัญญา แก้วเกียรติ | ที่ปรึกษาด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้
สังกัด สทฐ. |
| 8. ดร.วสันต์ นาวเหนียว | ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี
เขต 1 |
| 9. ดร.สุวัฒน์ วิวัฒน์นนท์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทร์เดชา1
กรุงเทพฯ |
| 10. นายบุญเหลือ เมธโยดม | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดช่องลม
กรุงเทพฯ |
| 11. นายสะอาด ทั่นเส็ง | ผู้อำนวยการองค์การบริหารส่วน
จังหวัดกาญจนบุรี |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

วิทยานิพนธ์ เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหาร

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ มี 3 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดนโยบายการพัฒนาวินิจฉัยผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
มุ่งสู่คุณภาพผู้เรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาวินิจฉัยผู้บริหาร
สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดนโยบายการพัฒนาวินิจฉัยผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน

มาตรการที่ 1 หน่วยงานกำกับมาตรฐานวินิจฉัยพัฒนามาตรฐานวินิจฉัย ผู้บริหาร
สถานศึกษาสู่มืออาชีพ

แนวทางปฏิบัติ

1. การปรับปรุงแก้ไข กฎ ข้อบังคับเกี่ยวกับมาตรฐานวินิจฉัย

ผู้บริหารสถานศึกษา

2. การประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐาน
วินิจฉัยผู้บริหารสถานศึกษา

3. การประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานวินิจฉัย
ผู้บริหารสถานศึกษาแก่ผู้ประกอบการวินิจฉัยทางการศึกษาและผู้มีส่วน
เกี่ยวข้อง

- ตัวชี้วัดความสำเร็จ :**
1. หน่วยงานกำกับมาตรฐานวิชาชีพมีแผนงาน/โครงการที่นำไปสู่การปรับปรุงมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
 2. ผลการประชาพิจารณ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา (ฝ่ายผลิต ฝ่ายใช้ ฝ่ายพัฒนาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

ความเหมาะสม

ความเป็นไปได้

ข้อเสนอแนะ.....

มาตรการที่ 2 หน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ) กำหนดมาตรฐานการเข้าสู่วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

แนวทางปฏิบัติ

1. กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
2. จัดทำหลักสูตรเตรียมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. หน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ) จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำ หลักเกณฑ์การคัดเลือกและหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ก.ค.ศ. ครูสภา และ สคปศ.

2. ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร เตรียมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

ความเหมาะสม

ความเป็นไปได้

ข้อเสนอแนะ.....

มาตรการที่ 3 หน่วยงานต้นสังกัดในระดับเขตพื้นที่ (สพท) มีแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

แนวทางปฏิบัติ

1. การประชุมสัมมนาเพื่อศึกษาสภาพความต้องการและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
2. จัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
3. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพระดับเขตพื้นที่การศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. สพท. แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีแผนงาน/โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาประจำปี
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแผนพัฒนาตนเองเพื่อรับการสนับสนุนงบประมาณหรือเข้ารับการพัฒนาเพิ่มเติมตามความต้องการและความจำเป็นอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง
3. สพท. ร่วมมือกับสถาบันผลิตที่จัดตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษา หรือใกล้เคียงเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา take course ตามความสนใจในภาคฤดูร้อนและสะสมเครดิต เพื่อเพิ่มคุณวุฒิในระดับที่สูงขึ้นได้

ความเหมาะสม

ความเป็นไปได้

ข้อเสนอแนะ.....

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามุ่งสู่คุณภาพผู้เรียน

มาตรการที่ 1 วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษามุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน
2. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. ส่งเสริมความเป็นเลิศตามศักยภาพของผู้เรียน

4. เสริมสร้างอาวุธทางปัญญาป้องกันปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม
ของผู้เรียน
5. ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาผู้เรียน
6. จัดตั้งคลินิกเสริมสร้างคุณภาพชีวิตผู้เรียน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มอำนาจ การพัฒนาวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และการสร้างคู่มืออาชีพ ด้วยตนเองโดยใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อนำมาประยุกต์ใช้พัฒนาคุณภาพของผู้เรียน
2. สพฐ. ให้การสนับสนุนการศึกษาด้วยตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาโดยบริการข้อมูลข่าวสาร งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ และจัดตั้งศูนย์สารสนเทศที่มีชีวิตเพื่อให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านเว็บไซต์
3. สพท. สนับสนุนงบประมาณหรือจัดหลักสูตรเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
4. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้แผนการจัดการเรียนรู้ของครูทุกคนมีการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมนำความรู้เพื่อให้ผู้เรียนซึมซับความดี ความงามอยู่เสมอ จนเกิดเป็นลักษณะนิสัยที่ถาวรของผู้เรียนเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้ผู้เรียนมีเกราะป้องกันให้อยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัย
5. ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดเวลาในแต่ละวันเพื่อให้ครูและนักเรียนเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำหรือปรึกษาปัญหา
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าสังเกตการณ์สอนของครูในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับครูและผู้เรียน
7. การจัดโครงการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนของสถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้นักเรียนครู และบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามีส่วนร่วมทุกขั้นตอน
8. สถานศึกษาจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อส่งเสริมศักยภาพตามความถนัดและความสามารถของผู้เรียน
9. สถานศึกษามีสื่อ นวัตกรรมอย่างเพียงพอเพื่อให้ผู้เรียนเลือกที่จะพัฒนาตนเอง
10. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
11. สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้หลักสูตรและการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องเพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

ความเหมาะสม

ความเป็นไปได้

ข้อเสนอแนะ.....

มาตรการที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาครูมืออาชีพ

แนวทางปฏิบัติ

1. พัฒนาครูมืออาชีพ
2. ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ
3. สร้างเครือข่ายทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับครู
4. พัฒนาและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ปีละ 1 ครั้ง
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการให้ครูเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำปรึกษาและบรรณรงค์ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถนำผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้กับครูในสถานศึกษา
6. สถานศึกษามีเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูและหน่วยงานชุมชนให้การสนับสนุนการจัดกรเรียนการสอนของสถานศึกษา
7. สถานศึกษายกย่องและเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานทางวิชาชีพ ประชาสัมพันธ์ให้สังคมได้รับรู้โดยทั่วกัน

ความเหมาะสม

ความเป็นไปได้

ข้อเสนอแนะ.....

มาตรการที่ 3 ส่งเสริมความเป็นมืออาชีพระดับผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางปฏิบัติ

1. พัฒนาคุณลักษณะ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
2. เรียนรู้ผู้บริหารมืออาชีพทาง e - learning
3. สร้างผู้บริหารต้นแบบ
4. ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. สพท. จัดโครงการเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการพัฒนาตามแผนพัฒนาวิชาชีพของตนเอง
2. สพท. กำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติผู้เข้ารับการพัฒนาตามโครงการต่างๆ
3. โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดในช่วงปิดภาคเรียน

ความเหมาะสม

ความเป็นไปได้

ข้อเสนอแนะ.....

มาตรการที่ 4 พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางปฏิบัติ

1. ส่งเสริมให้ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารการศึกษา
2. การอุดหนุนการวิจัยทางการศึกษา
3. จัดตั้งกองทุนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้บริหารสถานศึกษา
4. การยกย่องประกาศเกียรติคุณผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงกว่าเดิม

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. สพฐ. ควบคู่ศึกษาแนวทางในการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาต่อและการวิจัยทางการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงกว่าเดิม
2. สพท. แต่งตั้งคณะกรรมการระดับเขตพื้นที่เพื่อจัดตั้งกองทุนฯ
3. สพท. จัดกิจกรรมเพื่อยกย่องประกาศเกียรติคุณผู้บริหารสถานศึกษาในวันสำคัญๆ

เช่นวันครู

ความเหมาะสม

ความเป็นไปได้

ข้อเสนอแนะ.....

ยุทธศาสตร์ที่ 3 นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

มาตรการที่ 1 สพท. นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

แนวทางปฏิบัติ

1. การจัดทำแผนนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
2. การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
3. การพัฒนาระบบนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ :

1. การจัดทำแผนการนิเทศฯ ของสพท. มีผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ร่วมจัดทำ
2. สพท. แต่งตั้งคณะผู้ประเมินเพื่อนิเทศ ติดตามฯ โดยพิจารณาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงกว่าเดิม
3. สพท. มีการทดสอบวัดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ปีละ 1 ครั้ง
4. สพท. นำผลการทดสอบหรือผลการประเมินฯ ของผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา
5. สพท. จัดทำรายงานประจำปีสรุปผลการนิเทศฯ แจงให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบและขอรับการพัฒนา (กรณีผลการประเมินมีข้อเสนอแนะ)

ความเหมาะสม

ความเป็นไปได้

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิ มา ณ โอกาสนี้
พรศรี ฉิมแก้ว

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นางพรศรี ฉิมแก้ว
 บิดา – มารดา นายเฟื่อง – นางพยอม ศิริรัตน์
 วัน เดือน ปี เกิด 7 มิถุนายน 2498
 สถานที่เกิด บ้านสระแก้ว อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช
 ที่อยู่ปัจจุบัน 25/663 หมู่บ้านบัวขาว แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร 10510
 ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ประวัติการศึกษา

ประถมศึกษา โรงเรียนเชียรใหญ่ อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช
 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวัดบวรมงคล เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีประเทืองวิทย์ เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร
 อนุปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง (ป.กศ.สูง) วิทยาลัยครูสวนสุนันทา
 ปริญญาตรี การศึกษาระดับบัณฑิต (คณิต – วัดผล) มศว.ประสานมิตร
 ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (การวัดผลทางการศึกษา) มศว.ประสานมิตร

ประสบการณ์ในการทำงาน

- ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- พนักงานครูเทศบาล โรงเรียนเทศบาล 4 (สิทธิไชยอุปถัมภ์) จังหวัดสมุทรปราการ
- นักวิชาการศึกษา หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมฯ หัวหน้าฝ่ายวิจัย
- ผู้อำนวยการกองวิชาชีพอครู ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
- ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย