

การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Developing Competency of Small-sized Institute Administrators to Promote Educational Quality in the Upper Northern Region Under the Office of the Basic Education Commission

เสรี วงศ์สมฤดี¹
Seri Wongsomruedee¹



บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ผลการประเมินสถานศึกษาของ สมศ. จากสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัยได้พบว่ามีสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน ได้แก่ (1) สัตย์ซื่อ (2) สติปัญญา (3) สร้างสรรค์ (4) ส่วนร่วม (5) สัมพันธ์ (6) สอนงาน (7) สามารถ (8) ส่งเสริม และได้สร้างสมการพยากรณ์ผลการประเมินสถานศึกษาของ สมศ. จากสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ สมการในรูปคะแนนดิบ คือ $Y = .749 - .359(X_6) + .281(X_3) + .200(X_7) - .247(X_8) + .138(X_1)$ สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $\hat{Y} = -.506(X_6) + .403(X_3) + .240(X_7) - .270(X_8) + .144(X_1)$ จากสมการพยากรณ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนพบว่า สมรรถนะที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการประเมินของ สมศ. มี 5 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านความสัตย์ซื่อ (X_1) สมรรถนะด้านการสร้างสรรค์ (X_3) สมรรถนะด้านการสอนงาน (X_6) สมรรถนะด้านความสามารถใช้คน (X_7) สมรรถนะด้านการส่งเสริม (X_8) โดยผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (1) การบรรยาย (2) กรณีศึกษา (3) การสะท้อนความคิด (4) การสะท้อนความคิดอภิमान (5) การให้ข้อมูลตอบรับ โดยผู้วิจัยได้มีการศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบวิจัยเชิงทดลองแบบมีกลุ่มควบคุม ทดสอบก่อนและหลัง (Pretest/Posttest Control/Group Design) โดยใช้แบบประเมินตนเอง (มาตรวัดอันตรภาค) และแบบทดสอบความรู้

¹ ปริญญาเอก สาขาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

¹ Ph.D., Research and Development, Faculty of Education, Chiang Mai University

^{*} Corresponding author. Tel. 089-1245191 E-mail: pandaeducation@hotmail.com

หลายตัวเลือก (Multiple Choice Tests) และได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้ การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานระหว่างก่อนร่วมโครงการกับหลังร่วมโครงการ จากการประเมินตนเองพบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัตย์ซื่อ ด้านสติปัญญา ด้านการสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้านการสอนงานและด้านความสามารถใช้คน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการมีส่วนร่วมและด้านการส่งเสริม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าการเปรียบเทียบคะแนนสมรรถนะการบริหารระหว่างผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนสมรรถนะการบริหารระหว่างผู้บริหารที่ไม่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



Abstract

The Study's Objective is Studying the Director's Competency for create the Forecast's Formula for the result of School Assessment from the Competency's Director and Create the Director's Competency Improvement Model and study the result of using the Director's Competency Improvement Model.

The Result of Studying the Director's Competency is (1) Ethic (2) Wisdom (3) Smart (4) Participation (5) Relationship (6) Coaching (7) Delegation (8) Promotion and the result of Studying the Director's Competency for create the Forecast's Formula for the result of School Assessment from the Competency's Director is $\hat{Y} = -.506(X_6) + .403(X_3) + .240(X_7) - .270(X_8) + .144(X_1)$ and The Important Competency for Director is Moral (X_1) Smart (X_3) Coaching (X_6) Delegation (X_7) and Promotion (X_8). The Director's Competency Improvement Model is (1) Lecture (2) Case Study (3) Reflection (4) Meta-Reflection (5) Feedback. The Researcher use the Experimental Design Pretest/Posttest Control/Group Design and use the Questionnaire and Multiple Choice for Director's Competency Assessment and the Studying of the result of using the Director's Competency Improvement Model is The Questionnaire Assessment's Result is Ethic Wisdom Smart have significant at .001. Coaching and Delegation have significant at .05. Participation and Promotion have not significant is Statistics and Comparing of Director's Competency is the Director who join the Director's Competency Improvement Model have significant at .001 that compare with the Director who have not join the Director's Competency Improvement Model have no significant in statistics.



ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน ประเทศไทยมีปัญหาทางการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็กจากการศึกษาข้อมูลบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) พบว่าสถานศึกษาขนาดเล็กนั้นมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมาก แต่มีอัตราส่วนครูต่อนักเรียนนั้นต่ำกว่าระดับมาตรฐาน นอกจากนั้นยังมีปัญหาว่ามีพื้นที่ห่างไกลจากตัวเมืองบางแห่งอยู่ในพื้นที่ราบสูง บริเวณชายขอบของจังหวัดและประเทศ สถานศึกษาบางแห่งมีพื้นที่กว้างมากจนเกินความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนจะดูแลอย่างทั่วถึง มากไปกว่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีมาตรฐานที่ดีขึ้นทัดเทียมกับสถานศึกษาขนาดอื่นๆ ด้านการเรียนการสอน งานวิจัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 (2551) ยังได้กล่าวสนับสนุนปัญหาที่สำคัญของสถานศึกษาขนาดเล็กในปัจจุบัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดทักษะ ประสิทธิภาพ และสมรรถนะทางการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) ที่ศึกษาปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็ก และพบว่าสาเหตุที่สถานศึกษาขนาดเล็กมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตกต่ำเกิดมาจากหลายสาเหตุ และหนึ่งในสาเหตุที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดแรงจูงใจในการบริหารงาน ขาดผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษาที่ดี และยังขาดผู้บริหารที่บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กติดต่อกันเป็นเวลายาวนาน นอกจากนั้นในงานวิจัยหลายชิ้นยังได้กล่าวถึงปัญหาของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีปัญหามาก งานวิจัยของบุญสุข สุขสวัสดิ์ (2545) ได้กล่าวสนับสนุนปัญหาของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอีกว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาด้านการจัดสรรบุคลากรในโรงเรียนไม่รองรับการจัดการเรียนการสอน นอกจากนั้นระบบการบริหารยังไม่กระชับและขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และมีปัญหาในเรื่องการพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ความชำนาญมากขึ้น และงานวิจัยของประเวศ ทิพจร (2545) ที่ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารประเภทที่มีประสิทธิภาพต่ำ นอกจากนั้นครูผู้สอนมีความเห็นว่าผู้บริหารเป็นแบบหนึ่งงาน ร้อยละ 58.43 แบบนักบุญ ร้อยละ 32 แบบเผด็จการ ร้อยละ 4.5 แบบประนีประนอม ร้อยละ 3.93 และแบบประสิทธิผลสูง ร้อยละ 1.12 และสอดคล้องกับงานวิจัยของศรีภูมิ สุขหมั่น (2552) ที่ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดวิสัยทัศน์ทางการบริหาร และยังขาดสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรเป็นผู้รอบรู้ในหลายๆ ศาสตร์ ควรเฝ้าหาความรู้อยู่เสมอและนำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งจากงานวิจัยที่ได้กล่าวมาเบื้องต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีสมรรถนะทางการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ และจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเร่งด่วน

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจัดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเร่งด่วนและจำเป็นต้องพัฒนาอย่างถูกวิธีและเหมาะสม จึงจะทำให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้ McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ อาภรณ์ ภูวทัยพันธ์ (2549) กล่าวถึงคำว่า สมรรถนะ ว่าหมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อที่จะทำให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพและผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ได้ มีนักวิชาการหลายท่านได้พูดถึงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะต้องมียอดประกอบอะไรบ้าง

การที่จะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะที่ดีขึ้นจำเป็นต้องสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนขึ้นมา จำเป็นต้องใช้หลักการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาให้ดีขึ้น การฝึกอบรมนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะทางการบริหารที่ดีขึ้น เหมือนกับที่นักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้กล่าวว่า Kingsbury (1957) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า คือ เป็นความพยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น ทั้งทางด้านทัศนคติในการทำงาน การพัฒนาความรู้ ความคิด และขจัดความกังวล และปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้หมดไป Flippo (1984) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญในการทำงานของแต่ละคน

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กด้วยรูปแบบการฝึกอบรม จะสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการหรือไม่ จำเป็นต้องมีการศึกษาผลการใช้รูปแบบหรือการประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อที่จะได้ทราบว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารดังกล่าวประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ เหมือนที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้ ชูชัย สมิทธิกร (2542) กล่าวว่า การประเมินผล (Evaluation) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมและนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทั่วไปการประเมินผลที่ดีจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบสองประการ คือ ประการแรก จะต้อง มีเกณฑ์สำหรับประเมินผล และประการที่สอง คือ จะมีวิธีการสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาผลที่ได้รับบรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่

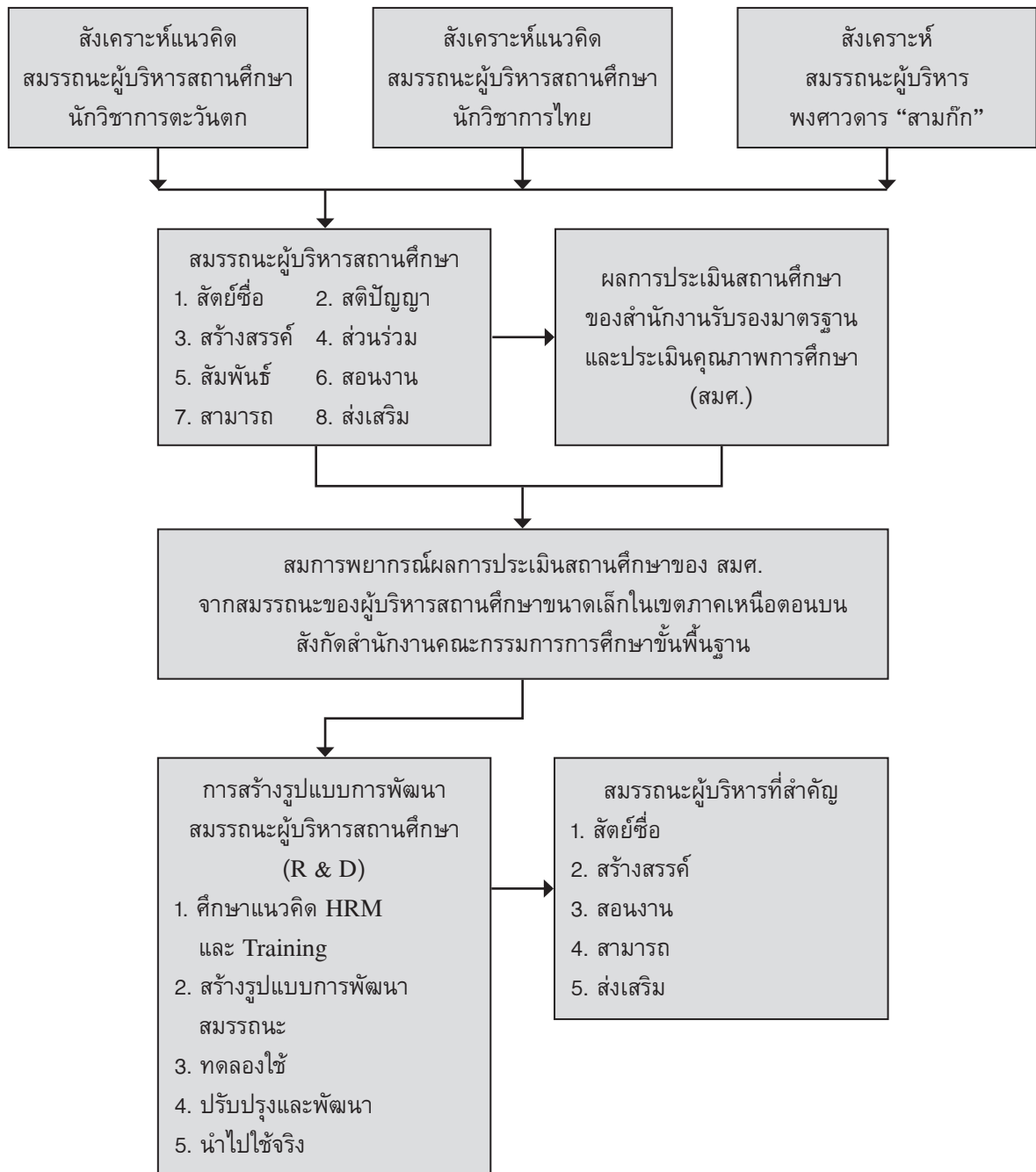
โดยสรุป ผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและมีความต้องการที่จะสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กขึ้นมา เพื่อจะได้ช่วยพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน รวมทั้งศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อทำการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ผลการประเมินสถานศึกษาของ สมศ. จากสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีการดำเนินงานวิจัย

การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาสมรรถนะและสร้างสมการพยากรณ์การผ่านการประเมินสถานศึกษาของ สมศ. จากสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 3 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา



ผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในจังหวัดเชียงราย เป็นเพศชาย มีสถานภาพสมรส จบการศึกษา ระดับปริญญาโท มีอายุโดยเฉลี่ยเท่ากับ 51.42 และมีประสบการณ์ในการทำงานประมาณ 26 ปี

2. ผลการประเมินสมรรถนะในการบริหารงานของตนเอง ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมรรถนะด้านความสัตย์ซื่อ รองลงมา คือ สมรรถนะด้านการมีส่วนร่วม และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านสติปัญญา โดยมีรายละเอียดในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

2.1 สมรรถนะด้านความสัตย์ซื่อ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต และบริหารงานด้วยความโปร่งใส จริงใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารควรเป็นผู้เสียสละ มีจิตสำนึก และรับผิดชอบงานและตำแหน่งที่ทำอยู่ และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และใช้หลักธรรมาภิบาล

2.2 สมรรถนะด้านสติปัญญา ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรมีความคิดรวบยอดและเข้าใจภาพรวมของงานที่ตนทำ เป็นอย่างดี รองลงมา คือ ผู้บริหารควรมีความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นการพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรมีความรู้ในเรื่องงานเป็นอย่างดี

2.3 สมรรถนะด้านการสร้างสรรค์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบและกล้าที่จะรับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำและมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดี และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรมีประสบการณ์ ความสามารถและเป็นที่ศรัทธาของตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 สมรรถนะด้านการมีส่วนร่วม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ รองลงมา คือ ผู้บริหารควรเปิดใจรับฟังและนำความคิดเห็นที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาการทำงาน และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรมักจะถามความคิดเห็นจากตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

2.5 สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรเป็นกันเองกับลูกน้อง ทำตัวธรรมดา ไม่เจ้ายศเจ้าอย่าง รองลงมา คือ ผู้บริหารควรมีความอ่อนน้อมถ่อมตน จริงใจและให้เกียรติตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรมีความอดทนและสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

2.6 สมรรถนะด้านการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรคอยให้ความช่วยเหลือและให้คำชี้แนะกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ รองลงมา คือ ผู้บริหารควรสามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยถ้อยคำที่เข้าใจง่าย เห็นภาพ และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรสามารถอธิบายรายละเอียดของงานให้ลูกน้องเข้าใจอย่างชัดเจน

2.7 สมรรถนะด้านความสามารถใช้คน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรมีการคัดเลือกคนเข้าทำงานโดยยึดหลักคุณธรรมและความสามารถ โดยไม่คัดเลือกคนจากผลประโยชน์หรือคัดเลือกจากความสัมพันธ์ส่วนตัว รองลงมา คือ ผู้บริหารควรมีการติดตามงานเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรวางตำแหน่งบุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ

2.8 สมรรถนะด้านการส่งเสริมในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมในการประเมินผลงานความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง โดยประเมินผลงานตามความสามารถเป็นสำคัญโดยไม่ใช้อคติ รองลงมา คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการศึกษาต่อ อบรมดูงาน และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรเข้มงวดในกฎระเบียบวินัยและใช้อำนาจตามความเหมาะสม

3. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาตัวแปรทั้ง 5 คือ ด้านการสอนงาน (X_6) ด้านการสร้างสรรค์ (X_3) ด้านความสามารถใช้คน (X_7) ด้านการส่งเสริม (X_8) ด้านความสัตย์ซื่อ (X_1) สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้จริง สามารถนำไปเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ คือ

$$Y = .749 - .359(X_6) + .281(X_3) + .200(X_7) - .247(X_8) + .138(X_1)$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Y} = -.506(X_6) + .403(X_3) + .240(X_7) - .270(X_8) + .144(X_1)$$

4. การเปรียบเทียบคะแนนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระหว่างผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการและไม่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนสมรรถนะการบริหารระหว่างผู้บริหารที่ไม่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 5.1 การบรรยาย (Lecture)
- 5.2 กรณีศึกษา (Case Study)
- 5.3 การสะท้อนความคิด (Reflection)
- 5.4 การอภิमानความคิด (Meta-Reflection)
- 5.5 การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback)



สรุป

สรุปผลจากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในจังหวัดเชียงราย เป็นเพศชาย มีสถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีอายุโดยเฉลี่ยเท่ากับ 51.42 และมีประสบการณ์ในการทำงานประมาณ 26 ปี

2. ผลการประเมินสมรรถนะในการบริหารงานของตนเอง ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมรรถนะด้านความสัตย์ซื่อ รองลงมา คือ สมรรถนะด้านการมีส่วนร่วม และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านสติปัญญา โดยมีรายละเอียดในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

2.1 สมรรถนะด้านความสัตย์ซื่อ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต และบริหารงานด้วยความโปร่งใส จริงใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารควรเป็นผู้เสียสละ มีจิตสำนึก และรับผิดชอบงานและตำแหน่งที่ทำอยู่ และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และใช้หลักธรรมาภิบาล

2.2 สมรรถนะด้านสติปัญญา ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรมีความคิดรอบยอดและเข้าใจภาพรวมของงานที่ตนทำ เป็นอย่างดี รองลงมา คือ ผู้บริหารควรมีความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นการพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรมีความรอบรู้ในเรื่องงานเป็นอย่างดี

2.3 สมรรถนะด้านการสร้างสรรค์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบและกล้าที่จะรับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำและมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดี และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรมีประสบการณ์ ความสามารถและเป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 สมรรถนะด้านการมีส่วนร่วม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ รองลงมา คือ ผู้บริหารควรเปิดใจรับฟังและนำความคิดเห็นที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาการทำงาน และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรมักจะถามความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

2.5 สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรเป็นกันเองกับลูกน้อง ทำตัวธรรมดา ไม่เจ้ายศ เจ้าอย่าง รองลงมา คือ ผู้บริหารควรมีความอ่อนน้อมถ่อมตน จริงใจและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรมีความอดทน และสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

2.6 สมรรถนะด้านการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรคอยให้ความช่วยเหลือและให้คำชี้แนะกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ รองลงมา คือ ผู้บริหารควรสามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยถ้อยคำที่เข้าใจง่าย เห็นภาพ และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรสามารถอธิบายรายละเอียดของงานให้ลูกน้องเข้าใจอย่างชัดเจน

2.7 สมรรถนะด้านความสามารถใช้คนในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรมีการคัดเลือกคนเข้าทำงานโดยยึดหลักคุณธรรม และความสามารถ โดยไม่คัดเลือกคนจากผลประโยชน์หรือคัดเลือกจากความสัมพันธ์ส่วนตัว รองลงมา คือ ผู้บริหารควรมีการติดตามงานเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรวางตำแหน่งบุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ

2.8 สมรรถนะด้านการส่งเสริมในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมในการประเมินผลงานความดี ความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง โดยประเมินผลงานตามความสามารถเป็นสำคัญโดยไม่ใช่อคติ รองลงมา คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการศึกษาต่อ อบรมดูงาน และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรเข้มงวดในกฎระเบียบวินัยและใช้อำนาจตามความเหมาะสม

3. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาตัวแปรทั้ง 5 คือ ด้านการสอนงาน (X_6) ด้านการสร้างสรรค์ (X_3) ด้านความสามารถใช้คน (X_7) ด้านการส่งเสริม (X_8) ด้านความสัตย์ซื่อ (X_1) สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้จริง สามารถนำไปเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ คือ

$$Y = .749 - .359(X_6) + .281(X_3) + .200(X_7) - .247(X_8) + .138(X_1)$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Y} = -.506(X_6) + .403(X_3) + .240(X_7) - .270(X_8) + .144(X_1)$$

4. การเปรียบเทียบคะแนนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระหว่างผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการและไม่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนสมรรถนะการบริหารระหว่างผู้บริหารที่ไม่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

5.1 การบรรยาย (Lecture)

5.2 กรณีศึกษา (Case Study)

5.3 การสะท้อนความคิด (Reflection)

5.4 การอภิปรายความคิด (Meta-Reflection)

5.5 การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback)



สรุป และอภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาค้นคว้าทั้ง 5 คือ ด้านการสอนงาน ด้านการสร้างสรรค์ ด้านความสามารถใช้คน ด้านการส่งเสริม ด้านความสัตย์ซื่อ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้จริง สามารถนำไปเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ คือ

$$Y = .749 - .359(X_6) + .281(X_3) + .200(X_7) - .247(X_8) + .138(X_1)$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Y} = -.506(X_6) + .403(X_3) + .240(X_7) - .270(X_8) + .144(X_1)$$

สมรรถนะทั้ง 5 สมรรถนะดังกล่าวนี้ เป็นสมรรถนะที่ทั้งนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวให้คำสนับสนุนว่า เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องมี หากดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะด้านการสอนงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านทั้งภายในและต่างประเทศให้ความเห็นสนับสนุนสมรรถนะดังกล่าวนี้ว่า Aitken (2005) Slocum, Jackson, Hellriegel (2008) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรแก้ปัญหาให้ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (2548) ยิ่งยศ พลเลิศ (2550) พรพิศ อินทะสุระ (2551) ได้เสริมว่าผู้บริหารควรมีการทำให้เป็นตัวอย่าง สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2551) สดบศ. (2552) ผู้บริหารควรมีการนิเทศจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

สมรรถนะด้านการสร้างสรรค์ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านทั้งภายในและต่างประเทศให้ความเห็นสนับสนุนสมรรถนะดังกล่าวนี้ว่า Barnard (1969) Stogdill (1974) Stoner and Freeman (1978) ผู้บริหารควรมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว Parkay and Hall (1992) Spencer & Spencer (1993) ผู้บริหารต้องสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วภายใต้ภาวะกดดัน Davis (1993) Robbins (1996) สำนักงานการศึกษาควีนแลนด์ ประเทศออสเตรเลีย (1997) ต้องมีภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบ Davies & Ellison (1997) Smith (1998) Bartol and Other (1998) Seyfarth (1999) สำนักงานการศึกษาฮ่องกง (1999) Sergiovanni (1999) Hughes (1999) Delmont (2002) ผู้บริหารต้องมุ่งสำเร็จ เน้นประสิทธิผล Aitken (2005) Parsons (2004) ผู้บริหารต้องมีความสามารถด้านการบริหาร

สมรรถนะด้านใช้คนตรงกับความสามารถ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านทั้งภายในและต่างประเทศให้ความเห็นสนับสนุนสมรรถนะดังกล่าวนี้ว่า สำนักงานการศึกษาฮ่องกง (1999) Sergiovanni (1999) Razik and Swansons (2001) ได้กล่าวถึง สมรรถนะด้านการใช้คนให้ตรงกับความสามารถไว้ดังต่อไปนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถกระจายงาน Delmont (2002) ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ อภินันท์ เวทยานุกูล (2544) ผู้บริหารควรมีการติดตามผลงานเป็นระยะๆ รวมถึงสามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

สมรรถนะด้านการส่งเสริม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านทั้งภายในและต่างประเทศ ให้ความเห็นสนับสนุนสมรรถนะดังกล่าวนี้ว่า Hutchison (2004) ผู้บริหารต้องส่งเสริมวินัย จิราภรณ์ วุฒิกักดี (2542) อภินันท์ เวทยานุกูล (2544) อาทิตย์ เอี่ยมศรี (2547) สุชีรา มะหิเมือง และคณะ (2548) ยิงยศ พลเลิศ (2550) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2551) ผู้บริหารต้องสามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

สมรรถนะด้านความสัตย์ซื่อ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านทั้งภายในและต่างประเทศ ให้ความเห็นสนับสนุนสมรรถนะดังกล่าวนี้ว่า Seyfarth (1999) สำนักงานการศึกษาฮ่องกง (1999) Sergiovanni (1999) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสมรรถนะด้านคุณธรรม ความสัตย์ซื่อ คือ ผู้นำควรมีคุณธรรม จริยธรรม Hughes (1999) Delmont (2002) ผู้บริหารต้องมีการจัดรูปแบบจริยธรรมในโรงเรียน Aitken (2005) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา Slocum, Jackson, Hellriegel (2008) ผู้บริหารต้องทำให้สถานศึกษายึดหลักคุณธรรม จริยธรรม จิราภรณ์ วุฒิกักดี (2542) ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต วิเชียร แก่นไร่ (2542) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ตรงต่อเวลา

2. การเปรียบเทียบคะแนนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระหว่างผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการและไม่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนสมรรถนะการบริหารระหว่างผู้บริหารที่ไม่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สาเหตุที่การเปรียบเทียบคะแนนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระหว่างผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการและไม่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนสมรรถนะการบริหารระหว่างผู้บริหารที่ไม่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้พัฒนามานั้น ได้เน้นการฝึกอบรมพัฒนาทัศนคติและความรู้ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาให้ดีขึ้น ผู้วิจัยได้จัดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของซูซีย์ สมิททิกเกอร์ ที่บอกว่า การฝึกอบรม หมายถึงเครื่องมือหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างผู้ฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรม และระหว่างผู้รับการฝึกอบรมด้วยกันเอง เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติตามวัตถุประสงค์

ของการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันพึงประสงค์ และทำให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริง นอกจากนั้น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2535) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่าเป็นตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ อันพึงประสงค์ เป็นวิถีทางที่นำการฝึกอบรมให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรม เกิดความต้องการเรียนรู้มากขึ้น จะช่วยให้ผู้รับการอบรมไม่เบื่อหน่าย มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง และช่วยให้ได้รับประสบการณ์จริง และได้รับการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น นอกจากนั้น Phillips and Others (1960) ยังกล่าวเสริมว่าการฝึกอบรมคือกระบวนการดำเนินการที่จะช่วยพัฒนาผู้รับการอบรมให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ดีขึ้น เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรภายใน กล่าวคือ เมื่อมีการเปรียบเทียบคะแนนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระหว่างผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการ และไม่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนสมรรถนะการบริหารระหว่างผู้บริหารที่ไม่เข้าร่วมโครงการ มีผลการประเมินก่อนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักการและแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม และแนวคิดจากนักวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศ ดังนี้

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการบอกกล่าว (Telling Method) และวิธีการแสดง (Showing Method) ซึ่งวิธีการบอกกล่าวเป็นวิธีการฝึกอบรมซึ่งผู้ฝึกอบรมมีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่ผู้รับการอบรม โดยรูปแบบการพัฒนาในครั้งนี้มีการบรรยายโดยวิทยากร และวิธีการแสดง เป็นวิธีการอบรมเพื่อแสดงให้ผู้รับการอบรมได้เห็นตัวอย่างจริง หรือเสมือนจริง โดยจะมีการฉายวิดีโอทัศน์เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เห็นภาพ และเรียนรู้จากสถานการณ์ในวิดีโอทัศน์

ผู้วิจัยนั้นได้ประยุกต์แนวทางของเครือวัลย์ ลีมอภิชาติ (2531) คือ ใช้วิธีการผสมผสาน (1) โดยมีทั้งวิทยากรเป็นศูนย์กลางทางการเรียนรู้ ในช่วงการบรรยายเกริ่นนำ (2) ใช้วิธีการโสทรทัศนูปกรณ์เป็นศูนย์กลางทางการเรียนรู้ โดยสื่อวิดีโอทัศน์และคอมพิวเตอร์ และ (3) ใช้วิธีการที่มีผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลางทางการเรียนรู้ โดยมีการฝึกศึกษาให้ผู้รับการอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในช่วงของการบรรยายนั้น วิทยากรนั้นเป็นผู้มีชื่อเสียง มีความเชี่ยวชาญ และบรรยายได้ตรงจุดและชัดเจน (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542) หลังจากการบรรยายเกริ่นนำ จะมีกรณีศึกษาให้ผู้รับการอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษาพงศาวดาร “สามก๊ก” ซึ่งเป็นพงศาวดารที่มีภูมิปัญญาต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นรัฐศาสตร์ การปกครอง การเจรจาการทูต การบริหาร จิตวิทยา พิชัยสงคราม เป็นต้น ซึ่งในขณะที่มีการฉายวิดีโอทัศน์นั้น ผู้บรรยายจะมีการพากย์เพื่อเน้นย้ำจุดสำคัญให้กับผู้รับการอบรมได้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจในบทเรียนแต่ละบทเรียน โดยหลังจากการบรรยายเกริ่นนำ กรณีศึกษาโดยวิดีโอทัศน์แล้ว ผู้บรรยายจะเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนความคิดตนเอง (Self-Reflection) และเมื่อแต่ละท่านได้สะท้อนความคิดของตนเองแล้ว ผู้บรรยายจะให้โอกาสแต่ละท่านได้การคิดสะท้อนอภิमानอีกด้วย (Meta-Reflection) หลังจากนั้นจะมีการสรุปบทเรียนและถาม-ตอบปัญหา และไปสู่วิธีเรียนต่อไป รูปแบบการพัฒนาดังกล่าวนี้จะช่วยให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้จากการบรรยายของผู้บรรยาย (Lecture) ซึ่งมีข้อดี คือ สามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่างๆ ในเวลาอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้รับการอบรมเข้าใจง่าย กรณีศึกษา (Case Study) ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์และเชื่อมโยงเนื้อหาในกรณีศึกษากับสถานการณ์ความเป็นจริง และทำให้ผู้รับการอบรมได้มีหัวข้อในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ซึ่งกันและกัน การสะท้อนความคิด (Self-Reflection) การคิดสะท้อนอภิमान (Meta-Reflection) มีข้อดีคือ ช่วยให้ผู้รับการอบรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ทำให้เมื่อเปรียบเทียบคะแนนผลการประเมินก่อนและหลังการอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงภาวะของผู้รับการอบรมก่อนการฝึกอบรม คือ ความสามารถของผู้รับการอบรม (Trainee Ability) รวมถึงระดับบุคลิกภาวะและประสบการณ์การทำงาน โดยจะอบรมให้ผู้ชำนาญการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา นอกจากนั้น ด้านแรงจูงใจในการอบรม ในรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารจะมีเนื้อหาที่น่าสนใจและเป็นปัญหาในการทำงานของผู้รับการอบรมเป็นส่วนใหญ่ และเนื่องจากกรณีศึกษาเป็นวิดิทัศน์ จึงทำให้ผู้รับการอบรมเกิดความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการเรียนรู้ ตามหลักของภาวะผู้รับการอบรมที่ควรคำนึงถึงก่อนการฝึกอบรม คือ แรงจูงใจของผู้รับการอบรม (Trainee Motivation)

ในการจัดสถานที่สำหรับการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้จัดห้องประชุมเป็นแบบห้องเรียน (Lecture Room) เพื่อให้ผู้รับการอบรมสะดวกในการรับฟังการบรรยายและรับชมกรณีศึกษาผ่านการชมวิดิทัศน์ ผู้วิจัยยังคำนึงถึงการออกแบบและการจัดวางสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อการอบรม อาทิเช่น ประเภทของการเรียนรู้ (Gagne, 1977) รูปแบบการอบรมจะเน้นให้ความรู้เสริมสร้างปัญญาโดยใช้ภาษาในการสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าใจ แนวคิดต่างๆ ในการอบรมสามารถนำมาคิดวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ได้กับงานที่ผู้รับการอบรมได้ทำอยู่ และเป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีขึ้นให้กับผู้รับการอบรม เงื่อนไขการอบรมจะใช้การบรรยายสลับกับกรณีศึกษาผ่านวิดิทัศน์ เพื่อทำให้ผู้รับการอบรมได้เข้าใจบทเรียนโดยไม่เบื่อหน่าย หลังจากการอบรมในแต่ละบทเรียน จะมีการสะท้อนความคิดและการคิดสะท้อนอภิमान และวิทยากรและผู้รับการอบรมจะมีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้รับการอบรมที่สะท้อนความคิด ด้วยการปรบมือและชมเชยความคิดเห็นของพวกเขา เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และแรงจูงใจของผู้รับการอบรม (Locke & Latham) การให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้รับการอบรมทราบว่าความคิดของพวกเขามีความถูกต้องหรือไม่ จะได้ช่วยทำให้ผู้รับการอบรมเปลี่ยนการกระทำไปในทางที่ถูกต้อง การให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้กระบวนการเรียนรู้นั้นน่าสนใจมากขึ้น อันจะทำให้ผู้รับการอบรมเต็มใจที่จะเรียนรู้มากขึ้นไปด้วย และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารของผู้รับการอบรม การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้น Wexley & Latham (1991) ผู้วิจัยจะเน้นการกระทำอย่างเร็วที่สุด หลังจากที่ได้รับคำตอบแล้วจะตอบสนองกลับ และจะให้อย่างเหมาะสม จะเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก (Positive Feedback) ซึ่งจะไม่ทำให้ผู้รับการอบรมเกิดการเสียหน้า หรือเสียภาพลักษณ์ต่อหน้าผู้รับการอบรมท่านอื่น การให้ข้อมูลย้อนกลับจะทำให้ผู้รับการอบรมเปลี่ยนแปลงทัศนคติ แนวคิด และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสมภายในอนาคต ในส่วนการปรับแต่งเนื้อหาให้ง่ายต่อการรับรู้และเข้าใจ วิทยากรจะมีการบรรยายให้เห็นภาพรวมของเนื้อหาตั้งแต่เริ่มต้นว่าจะมีการเรียนรู้เรื่องใดบ้าง เพื่อให้ผู้รับการอบรมเข้าใจภาพรวมของเนื้อหา ในเนื้อหาจะเน้นการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และสื่อการสอนจะทำให้ผู้รับการอบรมนั้นเห็นภาพเป็นรูปธรรม วิทยากรจะมีการนำเสนอเป็นลำดับขั้นตอน โดยจะมีการบรรยายให้เห็นภาพรวมของประวัติศาสตร์จีนก่อน หลังจากนั้นจะเข้าเนื้อหาในแต่ละสมรรถนะ โดยจะมีลำดับขั้นตอนคือ มีการบรรยายเกริ่นนำให้ผู้รับการอบรมเห็นภาพรวมเนื้อหาในแต่ละบทเรียน หลังจากนั้นจะมีการเสริมด้วยเนื้อหาจากกรณีศึกษาพร้อมกับการบรรยายไปด้วยเพื่อให้ผู้รับการอบรมเห็นภาพและเข้าใจบทเรียน หลังจากชมวิดิทัศน์จบ จะมีการให้โอกาสผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการสะท้อนความคิดของตนเองและการคิดสะท้อนอภิमान หลังจากนั้นผู้บรรยายจะมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความเข้าใจมากขึ้น การอบรมจะเน้นการอบรมในพื้นฐานก่อนจะก้าวไปในหลักการที่สูงขึ้น ตามหลักการการเรียนรู้ทักษะทางปัญญาระดับสูง ผู้วิจัยยังคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลต่อการ

ฝึกอบรม เพราะผู้รับการอบรมมีความถนัดที่ไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงมีรูปแบบการสอนที่แตกต่างกันเพื่อให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคล เช่น การสื่อด้วยภาพ สำหรับความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ การเสนอด้วยการพูด สำหรับความแตกต่างด้านการใช้เหตุผล โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับความแตกต่างด้านเชาวน์ปัญญา การบรรยาย สำหรับความแตกต่างด้านความสนใจ การอภิปรายเป็นกลุ่ม สำหรับความแตกต่างด้านความสามารถในการเข้าสังคม

ในการเสริมแรงตามหลักทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner (1969) ผู้บรรยายจะมีการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) ด้วยการชมเชยและรางวัลด้วยการปรบมือจากผู้ร่วมประชุม ซึ่งทำให้ผู้รับการอบรมที่ได้รับรางวัลเกิดกำลังใจ และอยากจะมีส่วนร่วมมากขึ้นอีก ซึ่งจะมีการคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ก่อนการเสริมแรงเสมอ Goldstein (1993) คือ รู้ว่าพฤติกรรมที่ต้องการจากผู้รับการอบรมคืออะไร การเสริมแรงทางบวกจะมีความแตกต่างกัน เช่น ถ้าแสดงความคิดเห็นได้ดี จะปรบมือให้ ถ้าแสดงความคิดเห็นได้อย่างดีเยี่ยม จะมีการชมเชยและการปรบมือ การเสริมแรงแต่ละครั้งจะทำโดยทันทีหลังจากที่ผู้รับการอบรมแสดงความคิดเห็นได้ดี

ในการฝึกอบรมนั้น ในขณะที่แต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็นจะเกิดการเรียนรู้ทางสังคมเกิดขึ้น (Social Cognitive Theory by Bandura, 1977) นั่นคือ การเรียนรู้ส่วนใหญ่ของคนจะใช้การสังเกตการณ์ ความคิด และการกระทำของผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการสังเกตผ่านการดูภาพยนตร์ หรือการได้รับฟังจากผู้อื่น อย่างไรก็ตาม คนเราจะเลือกสังเกตพฤติกรรมที่ตนนั้นมีความสนใจและจะเก็บบันทึกไว้เป็นความทรงจำ นอกจากนั้น Wexley & Latham (1991) ยังได้กล่าวถึงการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีความสำคัญในการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมนั้นไปใช้จริง ผู้วิจัยมีความคาดหวังต่อผู้รับการอบรมว่าจะนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นไปถ่ายโอนความรู้ในทางบวก นั่นคือ การเรียนรู้ในการฝึกอบรมมีผลทำให้การทำงานจริงมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Positive Transfer) ซึ่งการถ่ายโอนความรู้ดังกล่าวจะมีผลทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น และผ่านเกณฑ์การประเมินของ สมศ. ได้มากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ในการฝึกอบรมในครั้งนี้ จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมสะท้อนความคิดของตนเอง (Self-Reflection) และการคิดสะท้อนนอกิมาณ (Meta-Reflection) เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้สะท้อนความคิดของตนเอง หลังจากรับฟังการบรรยายและชมกรณีศึกษาผ่านวีดิทัศน์ไปแล้ว เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เกิดการเปรียบเทียบตนเองกับกรณีศึกษาและสะท้อนความคิดของตนเอง และได้รับฟังการคิดสะท้อนนอกิมาณจากผู้อื่น ซึ่งในขั้นตอนการสะท้อนความคิดและสะท้อนความคิดนอกิมาณดังกล่าว วิทยากรจะเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมแต่ละท่านจะได้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการสะท้อนความคิดของตนเอง (Self-Reflection) รวมทั้งมีการคิดสะท้อนนอกิมาณ (Meta-Reflection) จากผู้รับการอบรมหลายๆ ท่านในห้องประชุม ซึ่งจากการศึกษาของนักวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศ ต่างสนับสนุนแนวความคิดการสะท้อนความคิดและการคิดสะท้อนนอกิมาณว่าจะมีผลทำให้ผู้รับการอบรมมีการพัฒนาการเรียนรู้ ความคิด ประสิทธิภาพ และความสามารถที่ดีขึ้น ดังเช่น Henniger (2004: 366) กล่าวว่า การสะท้อนความคิดจะช่วยพัฒนาการเรียนรู้ทำให้ผู้รับการอบรมปรับเปลี่ยนความรู้และทักษะของตนเอง โดยการสะท้อนความคิดอาจจะทำด้วยตนเองหรือเป็นกลุ่มก็ได้ นอกจากนั้น Loughram (1996) ยังได้บอกว่าการสะท้อนความคิดจะเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้แลกเปลี่ยนความคิด ประสิทธิภาพ ทำให้เข้าใจเนื้อหาการอบรมมากยิ่งขึ้น Leith and Day (2001) ยังกล่าวว่า การสะท้อนความคิดเป็นรูปแบบการเรียนรู้ในเชิงความคิด ความเข้าใจ ซึ่งทำให้ผู้รับการอบรมเกิดการพัฒนาและมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพมากขึ้น นอกจากนั้น การคิดสะท้อนนอกิมาณ (Metacognition) จะมีส่วนช่วยให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ประสบการณ์และความคิดจากผู้รับการอบรมท่านอื่นๆ และจะเป็นการคิดสะท้อนที่ต่อยอดและดีกว่าการสะท้อนความคิด (Reflection) ดังที่ Leith and Day (2001) Yaffe (2003) Keune (2004) กล่าวว่า การคิดสะท้อนนอกิมาณ (Meta-Reflection)

เป็นกระบวนการเหมือนกับการสะท้อนความคิด แต่มีความแตกต่างตรงที่มีระดับความคิดที่สูงกว่า ซึ่งต่อยอดและดีกว่าการคิดสะท้อนแบบปกติ การคิดสะท้อนนอภิมานมีรูปแบบหลายประเภท ดังเช่น Leith and Day (2001) ได้กล่าวว่ากระบวนการคิดสะท้อนนอภิมานสามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การจัดทำแผนภาพบริบทในวิชาชีพ การให้คิดสะท้อนเชิงประสบการณ์และชีวประวัติของตนเอง และการคิดสะท้อนนอภิมานเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ Yaff (2003) ยังได้แบ่งการคิดสะท้อนออกเป็น 7 ขั้นตอน นั่นคือ การวางแผนกิจกรรมการสอน การจัดทำทเรียนมาเป็นวิดีโอเทป การดำเนินการคิดสะท้อนระดับไมโคร การดำเนินการคิดสะท้อนระดับแมโคร การสรุปการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ครั้งต่อไป และการคิดสะท้อนนอภิมาน นอกจากนี้ วิชา กวีสมบุรณ์ (2547) ยังพัฒนารูปแบบการคิดสะท้อนนอภิมานดังนี้ คือ การจัดประสบการณ์ให้บุคคลเกิดความขัดแย้งทางด้านความคิด เปิดโอกาสให้มีการวิเคราะห์วิพากษ์ การระดมสมอง การมอบหมายให้บุคคลไปปฏิบัติ การจัดช่วงของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

องค์ประกอบของการคิดสะท้อนและการคิดสะท้อนนอภิมาน คงจะขาดส่วนสำคัญไปไม่ได้ นั่นคือ วิทยากร กล่าวคือ วิทยากรจะต้องมีลักษณะตามที่ Dewey (1933) บอก คือต้องมีใจเปิดกว้าง มีใจทุ่มเทให้กับการอบรม ต้องมีความรับผิดชอบในการเตรียมการสอน นอกจากนี้ กิจกรรมที่จะเอื้อให้การสะท้อนความคิดประสบความสำเร็จ คือ จะต้องมีการแลกเปลี่ยนจากผู้รับการอบรมในบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดี จึงจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางความคิด ความรู้ และประสบการณ์ได้มากยิ่งขึ้น ดังที่ Dahl (1992) ได้กล่าวว่า การสะท้อนความคิดจะเป็นการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดทางวิชาชีพ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดเดิมๆ นภเนตร ธรรมบวร (2542) ยังกล่าวเสริมว่า กลุ่มเพื่อนที่ไว้วางใจกันดีที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์การทำงาน และการที่ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันจะทำให้ผู้รับการอบรมพัฒนาทัศนคติ ความรู้ ความสามารถทางการบริหาร และนำไปสู่การแก้ปัญหาความผิดพลาดที่เคยกระทำไว้ในอดีต Clark (2001) กล่าวว่า การสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพจะช่วยให้ผู้รับการอบรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสัมพันธ์ดี เกิดความไว้วางใจ บรรยากาศการแลกเปลี่ยนปลอดภัย และไว้วางใจกันและกัน

ในส่วนของการศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กกว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ จะคำนึงถึงการเรียนรู้และพฤติกรรมของผู้รับการอบรม โดยการประเมินการเรียนรู้นั้นจะมีการทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ส่วนพฤติกรรมของผู้รับการอบรมจะมีแบบประเมินตนเองก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรมตามแนวคิดของซูซัย สมิตีไกร (2542) ดังนี้ คือ เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ค้นหาข้อดีและจุดที่ต้องแก้ไขของการฝึกอบรม และนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาในอนาคต

การประเมินการเรียนรู้โดยแบบทดสอบ จะมีการวัดความรู้ของผู้รับการอบรม โดยการวัดความรู้เกี่ยวกับความรู้ทางด้านสมรรถนะทางการบริหารโดยจะเป็นแบบทดสอบหลายตัวเลือก (Multiple Choice Tests) ซึ่งจะมีคำตอบให้เลือก 4 ข้อ ซึ่งข้อดีก็คือ ง่ายต่อการตรวจ ข้อเสีย คือ อาจมีการเดาคำตอบได้

ในส่วนของการประเมินตนเองโดยแบบประเมิน แบบประเมินที่สร้างขึ้นมีแนวทางการประเมินปฏิกิริยาของผู้รับการอบรม (Goldstein, 1993) โดยแบบประเมินตนเองนั้นสามารถให้ค่าเป็นตัวเลขซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้ ผู้รับการอบรมได้สะท้อนความรู้สึกออกมาอย่างแท้จริง แบบประเมินไม่ได้มีการให้เขียนชื่อ-นามสกุล ทำให้ผู้รับการอบรมสามารถสะท้อนออกมาได้อย่างจริงใจ มีการจัดวางที่ว่างสำหรับการแสดงความคิดเห็นอื่นๆ ซึ่งไม่ได้สอบถาม แบบประเมินมีการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่งก่อนนำมาใช้จริง



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

1. สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้แนวคิดจากพงศาวดารสามก๊กไปใช้ได้ โดยสามารถทำตามวิธีการในการฝึกอบรมตามรูปแบบการพัฒนาของงานวิจัยชิ้นนี้ได้
2. ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนเท่านั้น ซึ่งหากผู้ที่นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กนี้ไปใช้ ควรคำนึงถึงความแตกต่างของบริบท ขนาดของโรงเรียน และรูปแบบการบริหารด้วย เป็นต้น

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับคุณภาพการศึกษาโดยองค์รวมมากขึ้น
2. ควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมอีกว่า นอกจากสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา น่าจะมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลทำให้ผ่านเกณฑ์การประเมินของ สมศ. อาทิเช่น สมรรถนะของครูผู้สอน สมรรถนะของบุคลากรภายในโรงเรียน สมรรถนะของนักเรียนในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นต้น
3. การวิจัยในครั้งต่อไป น่าจะใช้สถิติขั้นสูงประเภทอื่นๆ นอกจาก Regression เนื่องจาก Regression เป็นเพียงแค่การบอกแนวโน้ม แต่ไม่ได้เป็นตัวที่ส่งผลโดยตรง โดยผู้วิจัยอาจทำการศึกษาสถิติประเภทอื่นๆ อาทิเช่น Factor Analysis เป็นต้น
4. ในด้านของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา น่าจะมีการนำกรณีศึกษาแบบไทยๆ มาเป็นกรณีศึกษาให้ผู้รับการอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เข้ากับบริบทกับคนไทยมากขึ้น ในด้านการศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา น่าจะมีการศึกษาในด้านอื่นๆ นอกจากการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติและความรู้ โดยอาจมีการศึกษาผลในด้านอื่นๆ เช่น ปฏิภานของผู้นับการอบรม พฤติกรรม และผลลัพธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



เอกสารอ้างอิง

- กฤษณะ สุพจน์. (2543). *ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิราภรณ์ วุฒิกิติ. (2542). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความเห็นของครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชรินทร์ หงส์ทอง. (2546). *รูปแบบพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 19 ในทัศนะของผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

- ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ COMPETENCY มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บุญสุข สุขสวัสดิ์. (2545). *บทบาทของครูยุคปฏิรูปการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ประกอบ ชมจันทร์. (2540). *สมรรถภาพทางการบริหารกับบทบาทการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศ ทิพจร. (2545). *พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2542). กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.ม.
- วิเชียร แก่นไธ. (2542). *การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศรีภูมิ สุขหมั่น. (2552). *การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู ฉบับปรับปรุง*. สืบค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2553, จาก <http://www.nidtep.go.th/competency/book.htm>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3. (2551). *ปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3*. นครราชสีมา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). *รายงานการประเมินโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551-2553*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2526). *เอกสารสาระการเรียนรู้ เล่ม 1 ชุดวิชาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). *การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูล Competency*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สิริเกรียงไกร ธรรมโชติ. (2546). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา*. ปริญญานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏราชชนรินทร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2532). *รายงานการวิจัยเรื่องคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เสน่ห์ โอฐกรรม. (2542). *คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไทยรัฐวิทยา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- อภิรักษ์ เวทยานุกุล. (2544). รายงานการวิจัยความสามารถในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา. สถาบันพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- อรรถัย ศักดิ์สูง. (2543). รายงานการวิจัยการติดตามผลผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ รุ่นที่ 1-2 ประจำปีงบประมาณ 2543. สถาบันพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2549). *Competency Dictionary*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2533). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- Barnard, C. I. (1969). *Organization and Management*. Cambridge. Massachusetts: Harvard University Press.
- David, F. (1993). The leadership behaviors of principles and their effect on school improvement in effective urban high school (Urban schools). *Dissertation Abstracts International*, 53, 4144-A.
- Davis, B., & Ellison, L.(1997). *School leadership for the 21 Century*. London: Rutledge.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for Intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14, Retrieved December 10, 2011, from <http://dusithost.dusit.ac.th/ei/tuan/file21122005046.doc>
- Parkay, F. W., & Gene, E. H. (1992). *Becoming a Principle: The Challenges of Beginning Leadership*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Parry, Scott B. (1997). *Evaluating the Impact of Training*. New York: John and Willey.
- Queensland Department of Education. (1997). *Standards framework for Leaders*.
- Robbins, S. P., & Marry, C. (1996). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Smith, H. B. (1998). *Descriptions of Effective Behavior of School Principles*. Dissertation Abstract International.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competency at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, M., & Spencer, M. S. (1993). *Competence at work: Models for superiors performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Stoner, James A. F., & Edward, R. F. (1978). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.