

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2

Strategy for Job Competency Development of School Administrators under Kamphaeng Phet Primary Educational Service Area Office 1 and 2

พระจันทร์ หมั่นบำรุง^{1*}
Prajan Manbumroong^{1*}



บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา 3) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา 4) ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สภาพการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการวางแผนปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามแผน แต่ไม่ชัดเจน และขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนากลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ตัวชี้วัด และมาตรการ กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มี 9 กลยุทธ์ และจากผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การพัฒนา, สมรรถนะ, การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

¹ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

¹ Doctor of Philosophy, Administration and Development Strategy, Kamphaeng Phet Rajabhat University

* Corresponding author. Tel. 087-3069788 E-mail: prajanjo_@hotmail.com



Abstract

The purposes of the study were 1) to study job competency development of school administrators and the requirement for job competency development of school administrators. 2) to study the state and problems for job competency development of school administrators and the relating factors for job competency development of school administrators. 3) to develop the strategy for job competency development of school administrators and the requirement for job competency development of school administrators. 4) to evaluate the strategy for job competency development of school administrators and the requirement for job competency development of school administrators.

The results showed that job competency development of school administrators by the overall performance is high. Demand in developing competency in the practice of school administrators at a high level. Conditions to develop competencies in the practice of school administrators found. Most schools are planned operations. The implementation of the plan, however is unclear and the lack of monitoring and evaluation, continuous improvement strategies found. Development strategy which includes the vision, mission, strategies, goals, strategies, indicators and performance measures development strategies in the practice of school administrators are 9 strategies. The majority of strategy had agreement, appropriateness, possibility and benefit at high and the highest level.

Keywords: strategy, development, job competency, school administrators



ความสำคัญของปัญหา

จากการที่ประเทศไทยได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 การใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 ตลอดจนการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาเป็นระยะเวลา 12 ปี ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งทางด้านหลักสูตรการสอน เทคโนโลยีการศึกษา และการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม และมีปัญหาต้องเร่งพัฒนา และปรับปรุง ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ ดังนั้น เพื่อให้ปัญหาต่างๆ ได้รับการแก้ไขให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อมโยงไปสู่การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) กำหนดให้ปรับปรุงด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาใหม่ การพัฒนาครูพันธุ์ใหม่ การพัฒนาสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ใหม่ และการบริหารจัดการใหม่ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ทั้ง 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาท

สำคัญในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ที่จะต้องแสวงหาวิธีการ แนวทาง และทักษะที่สำคัญที่จะนำมาพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคนอื่นๆ, 2553, หน้า 13-14)

จากการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยปี พ.ศ.2548 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่เข้าใจถึงบทบาท และหน้าที่ของชาวภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการ จึงทำให้การแก้ปัญหาผู้เรียนมีความจำกัด เน้นเฉพาะการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในขณะที่ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้เรียนยังไม่ได้รับการแก้ไขเท่าที่ควรส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ (นลินี ทวีสิน, 2550, หน้า 21) นอกจากนี้ ผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำทางวิชาการน้อย ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัญหาสำคัญ และส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ (สมถวิล ชูทรัพย์, 2550, หน้า 7-8)

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารหรือพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) โดยแมคเคลล์แลนด์ (McClelland) ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยา ชาวอเมริกัน คนแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะและได้พบคำตอบว่า ผู้ทำงานเก่งไม่ใช่ผู้เรียนเก่ง แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงเรียกคนนั้นว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมตรงกับงานนั้น (ธารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550, หน้า 162) ในส่วนของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (2549, หน้า 117-126) ได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้เข้าไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลเช่นกัน คือ การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 ด้านได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน และการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารสถานศึกษาให้มีขีดสมรรถนะสูง โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต้องนำองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น โดยต้องมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา (พลุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์, 2553, หน้า 16-21)

จากรายงานผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2552 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 พบว่า มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำใน 4 วิชาหลักได้แก่ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และสังคมศึกษา ซึ่งทุกรายวิชามีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 50 ของคะแนนเต็ม (ศูนย์ปฏิบัติการ GPA สำนักทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) นอกจากนี้ ในรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) รอบสองของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 พบว่า มีสถานศึกษาหลายแห่งที่มีผลการประเมินมาตรฐานอยู่ในระดับคุณภาพต้องปรับปรุงและเร่งพัฒนาและหาแนวทางในการพัฒนาอย่างเร่งด่วน และจากการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา พบว่า มีสถานศึกษาจำนวนมากในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 มีผลการประเมินคุณภาพภายในไม่ได้มาตรฐานตามเป้าหมาย และต้องปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1, 2553, หน้า 39) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้สถานศึกษาไม่ผ่านการประเมิน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำนั้น สาเหตุสำคัญมาจากสมรรถนะในการ

ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552, หน้า 61) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในฐานะผู้นำของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาต้องทราบระดับสมรรถนะ และความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา และดำเนินงานให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่มีการนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางในหลายองค์การ รวมทั้งสถานศึกษา สำหรับพันธกิจ ด้านการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้กำหนดกลยุทธ์โดยองค์การแต่ละแห่งมีกระบวนการหลักที่คล้ายคลึงกันแต่แตกต่างกันในรายละเอียด แต่ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาก็ยังไม่ได้มาตรฐานดังที่กล่าวมา และเนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องหากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นวิธีการที่มี ประหยัดทรัพยากรมากที่สุดเหมาะสมกับบริบท และสภาวะแวดล้อมมากที่สุด ที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ซึ่งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ และนำผลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจจะพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 ทั้งนี้ เพราะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหนทางที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการ และผลการศึกษาในสถานศึกษา เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2
2. เพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2
4. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นกับผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา จากประชากร จำนวน 804 คน ด้วยวิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซีและมอร์แกน (KreJicie & Morgan) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้ 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ 2) สอบถามสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีค่าน้ำหนัก 5 ระดับ 3) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีค่าน้ำหนัก 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 มีขั้นตอนดังนี้

2.1 ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 และ 2 ที่มีประสบการณ์บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา อย่างน้อย 3 ปี จำนวน 5 คน และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 และ 2 ที่มีประสบการณ์บริหารในสถานศึกษา อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 6 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2.2 ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน ประกอบด้วย 1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท และปริญญาเอก จำนวน 3 คน 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กขนาดกลางและขนาดใหญ่ จำนวน 3 คน 3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ หรือสูงกว่า จำนวน 3 คน และ 4) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนในฝันและโรงเรียนทั่วไป จำนวน 3 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 มีขั้นตอนดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และการจัดทำร่างกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2 ครั้ง ใช้เวลา 2 วัน มีผู้เข้าร่วมประชุมครั้งละ 21 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีคุณสมบัติอย่างน้อยข้อใดข้อหนึ่งดังนี้ 1) ผู้ที่มี

ประสบการณ์ทางด้านการพัฒนากลยุทธ์หรือกลยุทธ์ อย่างน้อย 10 ปีขึ้นไป 2) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีประสบการณ์บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา อย่างน้อย 5 ปี 3) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และ 4) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้านการบริหารจัดการตามขนาดสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และทำ SWOT Matrix เพื่อการจัดทำร่างกลยุทธ์ สรุปผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และ 2 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ

3.2 ตรวจสอบกลยุทธ์ที่ยกว้างและแก้ไขร่างกลยุทธ์ให้มีคุณภาพ ด้านความเหมาะสมองค์ประกอบของกลยุทธ์ ด้านความสอดคล้อง และความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ โดยการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนากลยุทธ์ และด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน ซึ่งมีคุณสมบัติอย่างน้อยข้อใดข้อหนึ่งดังนี้ 1) ผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการพัฒนากลยุทธ์หรือกลยุทธ์ อย่างน้อย 10 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน 2) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน 3) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และ 4) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้านการบริหารจัดการตามขนาดสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ จำนวน 2 คน ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นกลยุทธ์ 9 กลยุทธ์ 18 ตัวชี้วัด และ 22 มาตรการ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และ 2 โดยใช้แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 22 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ด้านการวิจัย และด้านการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งมีคุณสมบัติอย่างน้อยข้อใดข้อหนึ่งดังนี้ 1) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา อย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และ 2 ที่มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษา อย่างน้อย 10 ปีขึ้นไป 3) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร และการพัฒนากลยุทธ์ อย่างน้อย 10 ปีขึ้นไป เป็นผู้ประเมินกลยุทธ์ ในด้านความสอดคล้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการคำนวณค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำผลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ที่กำหนดได้แก่ กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ย ≥ 3.51 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ≤ 1.00 แสดงว่า กลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์



ผลการวิจัย

1. การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 สรุปได้ดังนี้

1.1 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามโดยภาพรวมมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายสมรรถนะพบว่า สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกได้แก่ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

1.2 ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายสมรรถนะพบว่า สมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

2. สภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 สภาพการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการวางแผนปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามแผน แต่ไม่ชัดเจน และขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2.2 ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัญหาด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกสำหรับการวางแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนและดำเนินงานไม่เพียงพอ ด้านการดำเนินงานตามแผน พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ขาดการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านทักษะภาษาอังกฤษ และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ปัญหาด้านการตรวจสอบประเมินผล พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการประเมินการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เป็นระบบ และไม่ต่อเนื่อง การนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาไม่เป็นระบบ ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการนำผลการวิจัยและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาน้อย และมีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาพบว่า มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา แต่ขาดการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารน้อย และขาดเครือข่ายการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก สังคมให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ และความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา และรัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาผู้บริหาร และมีแหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

3. การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 พบว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ตัวชี้วัด และมาตรการ กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการ

ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มี 9 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้เพื่อการวางแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ 2) ปรับปรุงกระบวนการวางแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วม 3) เสริมสร้างสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ 4) เร่งรัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการทำงานเป็นทีม 5) ประสานความร่วมมือของเครือข่ายเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา 6) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษานำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา 7) ปรับปรุงระบบการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 8) ส่งเสริมให้มีการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 9) ส่งเสริมการนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอพะเยา เขต 1 และ 2 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก



สรุป อภิปรายผล

จากผลการวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอพะเยา เขต 1 และ 2 มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำผลมาอภิปราย ดังนี้

1. การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.53$) เมื่อพิจารณาในรายสมรรถนะพบว่า สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ($\bar{X} = 4.10$) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.09$) ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จทั้งปวงของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานและต้องทราบระดับสมรรถนะ และความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ 1) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างภาวะผู้นำ 4) การตัดสินใจและการแก้ปัญหา 5) ความสามารถในการสื่อสาร 6) การพัฒนากำลังคน และ 7) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ นั้นควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 288) ที่ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรที่มีการพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพในการทำงานระดับสูง ได้แก่

- 1) การสร้างทีม เป็นการปรับปรุงพัฒนางานตามหน้าที่ของทีมงาน และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงทีมงาน
- 2) กระบวนการสร้างทีมงาน จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ในการแก้ปัญหาร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกัน
- 3) วิธีการสร้างทีมงาน ได้แก่ วิธีการล่าถอยอย่างมีแบบแผน วิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และวิธีใช้ประสบการณ์ภายนอก

1.2 ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม มีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณาในรายสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนามาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาคือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ($\bar{X} = 4.14$) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.13$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะพัฒนาการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญประการแรกที่ต้องพัฒนา คือ การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (2549, หน้า 22) ที่ได้เสนอว่า การพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ และการเลื่อนวิทยฐานะ ต้องเป็นไปตามมาตรฐานวิทยฐานะ ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการบริหารสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา 2 ด้าน คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่ต้องการพัฒนามากสุดได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทการเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา ชญาพิมพ์ อูสาโห และศศิ จิระโร (2553, หน้า 30) ที่ได้เสนอไว้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทในการนำองค์กร 4 บทบาท คือ 1) บทบาทในการชี้แนะ (Pathfinding) 2) บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) 3) บทบาทในการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ (Empowering) และ 4) บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) และสอดคล้องกับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์และคนอื่นๆ (2553, หน้า 15) ที่ได้เสนอไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่ม ต้องสร้างบรรยากาศเปิดเผย และควรให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมและสนับสนุน วิสัยทัศน์นั้นต้องมีความชัดเจนครบถ้วนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ต้องเป็นภาพเชิงบวก (Positive) ปลุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring)

2. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2

2.1 สภาพการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนใหญ่มีการวางแผนแต่ไม่ชัดเจน และมีการจัดสรรงบประมาณ แต่การใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามแผน มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ขาดการจัดกิจกรรมอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนการตรวจสอบประเมินผลยังไม่เป็นระบบ และต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีภาระงานที่รับผิดชอบมาก จึงทำให้การวางแผนพัฒนาขาดการลงรายละเอียดที่ชัดเจนและครอบคลุม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด พรหมจัญ (2552, หน้า 15) ที่ได้กล่าวถึง การวางแผนไว้ว่า เป็นกระบวนการพิจารณาล่วงหน้า ในอนาคตว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ให้ใครทำ ทำไม่จึงทำ ทำที่ไหน และทำเมื่อใด เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยการดำเนินงานที่เป็นระบบมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิมล ว่องวาณิช และคนอื่นๆ (2552, หน้า 21-22) ที่ได้เสนอไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา และสอดคล้องกับ

แนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และพิจารณาว่าสิ่งใดควรทำเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายนั้นๆ หรือการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ

2.2 ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัญหาด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก และมีข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนไม่เพียงพอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีภาระงานที่ต้องดำเนินการมาก จึงให้ความสำคัญของปัญหาในการวางแผนน้อย ซึ่งในการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553, หน้า 5) ที่ได้เสนอไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาหาโอกาส และอุปสรรค ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์การ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลการตัดสินใจในการวางแผน ปัญหาด้านการดำเนินงานตามแผน พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาด การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การใช้ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในสถานศึกษามีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์และคนอื่นๆ (2553, หน้า 89) ที่ได้เสนอไว้ว่า การใช้ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา เป็นวิธีการ ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารด้านการศึกษา เช่น Balanced Scorecard และ Total Quality ส่วนปัญหาด้านการตรวจสอบประเมินผล พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการประเมินไม่เป็นระบบ และต่อเนื่อง อาจเป็นเพราะว่า ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จนั้น ควรมีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤยพันธ์ (2553, หน้า 36) ที่ได้เสนอไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นการติดตามและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังผู้บริหาร และบุคลากรภายในองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุตัวชี้วัดระดับหน่วยงานได้ ส่วนด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาไม่เป็นระบบขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการนำผลการวิจัยและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาน้อย และมีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จน้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุพัตร์ พิบูลย์ (2549, หน้า 79) ที่ได้เสนอไว้ว่า การประเมินเพื่อปรับปรุงหรือการประเมินความก้าวหน้า เป็นการประเมินเพื่อมุ่งตรวจสอบว่า งานเป็นไปตามแผนหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง ผลงานเริ่มเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินลักษณะนี้จะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงงานหรือโครงการ

2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า จัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา แต่ขาดการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาน้อย ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเตรียมสู่ประชาคมอาเซียน วิธีการหรือแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มีการนำผลการวิจัย และนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 128) ที่ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้สถานศึกษาดำเนินการอย่างเป็นระบบ

เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจสภาพปัจจุบัน และปัญหา สามารถแก้ไขปัญหา และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาโดยใช้กระบวนการวิจัย ผลการวิจัยของแต่ละสถานศึกษา เป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังขาดเครือข่ายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรต้องมีเครือข่ายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549, หน้า 44) ที่ได้เสนอไว้ว่า การก่อตัวของเครือข่ายเกิดขึ้นจากการมีหน่วยงานกำหนดให้มีขึ้น โดยมีแกนนำเป็นผู้ริเริ่ม แล้วร่วมกันทำกิจกรรม เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบต่างๆ และการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ร่วมกันอย่างต่อเนื่องจะทำให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งมากขึ้น ส่วนปัจจัยภายนอกสังคมให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ และความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา และรัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาผู้บริหาร และมีแหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารจัดการสถานศึกษาประสบความสำเร็จที่สังคม และชุมชนให้การยอมรับนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอนุสรณ์ ยกให้ (2549, หน้า 47) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) ในฐานะเป็นโค้ช 2) ในฐานะสถาปนิก และผู้ให้ความคิดเห็น 3) ในฐานะนักวิเคราะห์ วิจัย และเผชิญความแตกต่างของคน 4) ในฐานะผู้นำของผู้นำ 5) ในฐานะครู และ 6) ในฐานะผู้เก็บบันทึก และผู้ชี้ทาง และสอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553, หน้า 5) ที่ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกไว้ว่า เป็นการพิจารณาหาโอกาส และอุปสรรค ตลอดจนการวิเคราะห์หาจุดอ่อน และจุดแข็ง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ เมื่อนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน พบว่ามี ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การยกร่างกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหาร และการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา และการตรวจสอบกลยุทธ์โดยการวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ประสบการณ์ในเรื่องของการบริหาร และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทำให้กลยุทธ์ที่ร่างขึ้นได้รับการตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุพจน์ ทราญแก้ว (2553, หน้า 43-57) ที่ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่คณะผู้บริหารขององค์การมาร่วมกัน ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ เป็นกระบวนการในการแสวงหาทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมขององค์การ ภายใต้บริบทที่แวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง และผลการประเมินสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชนี้ นิชากร (2555, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยมีผลการประเมิน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกันในระดับมาก และในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เนาวรัตน์ นาคพงษ์ (2555, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษา

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีผลการประเมินในด้านความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกันในระดับมาก และในด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด

3.2 กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นมี 9 กลยุทธ์ พบว่า ทุกกลยุทธ์มีผลการประเมินด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก และพบว่า กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านความเหมาะสม ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดให้มีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549, หน้า 22) ที่ได้เสนอว่า เกณฑ์และวิธีการในการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีวิทยฐานะโดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา 2 ด้าน คือ สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2) การสื่อสารและการจูงใจ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 4) การมีวิสัยทัศน์ ส่วนกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านความเป็นไปได้ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 5 ประสานความร่วมมือของเครือข่ายเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษากำหนดให้มีวิธีการหรือแนวทางการประสานความร่วมมือของเครือข่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลนำมาพัฒนาให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของประยูร อัครบวร และคนอื่นๆ (2553, หน้า 32) ที่ได้กล่าวถึง กระบวนการในการสร้างเครือข่าย ได้แก่ 1) การจัดเครือข่ายควรจัดตามลักษณะสภาพภูมิศาสตร์ที่มีบริบทสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน 2) การมีผู้ประสานงานที่ดี 3) สมาชิกเครือข่ายมีความต้องการร่วมกัน 4) สมาชิกในเครือข่ายมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านความเป็นประโยชน์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4 เร่งรัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษากำหนดให้มีวิธีการหรือแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาให้เหมาะสม สำเร็จตามเวลา และข้อกำหนดที่ต้องการขององค์กร เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จนั้นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัญญา โฉวโกลกุล (2547, หน้า 104-106) ที่ได้เสนอไว้ว่า องค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากร มี 3 ขั้นตอน คือ 1) จัดบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับงาน 2) พัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากร 3) รักษาทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะความสามารถและศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 288) ที่ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรที่มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีศักยภาพในการทำงานระดับสูง ได้แก่ 1) การสร้างทีม 2) กระบวนการสร้างทีมงาน 3) วิธีการสร้างทีมงาน



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังต่อไปนี้

- 1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ควรนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปปรับใช้ในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
- 1.2 ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เลือกกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังต่อไปนี้

- 2.1 ควรทำการวิจัยติดตามการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2 ควรทำการวิจัยและหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และนำไปทดลองใช้



เอกสารอ้างอิง

- ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการ. (2549). **รวมกฎหมายกฎระเบียบการบริหารงานบุคคลด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร, สำนักงาน. (2553). **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสองสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร**. เอกสาร สน. ที่ 4/2553 กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2550). **Competency ภาคปฏิบัติ-เขาทำกันอย่างไร**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นลินี ทวีสิน. (2550). **ผู้บริหารการศึกษา**. [Online]. Available: <http://www.Vichakarn.com>. [2553, พฤษภาคม 20].
- เนาวรัตน์ นาคพงษ์ (2555). **กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัราชภัฏกำแพงเพชร.
- ประยูร อัครบวร และคนอื่นๆ. (2553). **การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หุยพันธุ์. (2553). **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่ (MODERN MANAGEMENT)**. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสารจำกัด.

- รัชนี้ นิธกร (2555). กลยุทธ์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ศูนย์ปฏิบัติการ GPA สำนักทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). ผลการทดสอบความรู้รวบยอดปลายช่วงชั้น O-NET และผลการเรียนเฉลี่ยของโรงเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. [Online]. Available: <http://www.obec.go.th>. [2554 กรกฎาคม 19].
- สภาการศึกษา, สำนักงานเลขาธิการ. (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (2552-2561). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก.
- สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา ชญาพิมพ์ อุสาโห และศจี จิระโร. (2553). การปฏิบัติที่เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา โขวิไลกุล. (2547). การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภัทตร์ พิบูลย์. (2549). กลยุทธ์การวิจัยเพื่อพัฒนางาน: วิจัยเพื่อพัฒนาองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: จตุพรดีไซน์.
- สุพจน์ ทราญแก้ว. (2553). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สุวิมล ว่องวาณิช และคนอื่นๆ. (2552). รายงานการวิจัย การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนภายหลังการประเมินภายนอกรอบแรก. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด พรหมจ้อย. (2552). เทคนิคการประเมินโครงการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: จตุพรดีไซน์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2549, กุมภาพันธ์). สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา, *วารสารการศึกษาไทย*, 17(2), 10-12.
- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2549). การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมถวิล ชูทรัพย์. (2550). การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ. ดุษฎีนิพนธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- อนุสรณ์ ยกให้. (2549). การนำเสนอรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคนอื่นๆ. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Mc Calland, D. (1982). *The Competent Manager: A Model of Effective Performance*. [Online]. Available: <http://www.competency.com>. [2008, January 15].