

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
Competencies Development Model of School Administrators
Under YaLa Primary Educational Service Area
Supporting ASEAN Community

มณภััสสรณ์ เสถียรบุตร์¹

Monpatsorn Sathierabutra

สุพรรณณี สมานญาตี² สุรชาติ สังข์สุข³

SupaneeSamanyat, SurachatSangsuk

ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2558

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Mixed Methods approach: Qualitative and Quantitative) ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีระบบ (System Theory) ในการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดยะลา ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดยะลา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 25 คน ขั้นตอนที่ 1 จำนวน 20 คน ขั้นตอนที่ 2 จำนวน 5 คน ผู้ประเมินรูปแบบเป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งกำหนดให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 คน ผู้วิจัยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงและเต็มใจที่จะให้ข้อมูลเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์แบบสอบถามแบบตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบประกอบด้วยประเด็นหลัก 4 ประเด็น

¹ สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

² อาจารย์ที่ปรึกษา

³ อาจารย์ที่ปรึกษา

ประเด็นที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะทางด้านการสื่อสารด้านการบริหารประกอบ ด้วยการสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญ การปลูกฝังให้บุคลากรมีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองการสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วม การมีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารเน้นการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษ ภาษามลายูกลาง และภาษาจีน

ประเด็นที่ 2 นโยบายการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดในแผนงานของสถานศึกษาเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะทางด้านการสื่อสาร

ประเด็นที่ 3 แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย การจัดงบประมาณสนับสนุนกำกับนิเทศติดตามต่อเนื่อง สมรรถนะด้านภาษาเน้นการนำไปใช้ในการสื่อสารตามความจำเป็นกับสายงานดำเนินการ โดยรับสมัครผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา มีการจัดทำข้อตกลงและรวมกันเสนอข้อคิดเห็นในแนวทางการพัฒนา การพัฒนาจัดเป็นกลุ่มย่อย/ มีการฝึกสมรรถนะง่ายไปหายากและใช้กระบวนการพัฒนาแบบผสมผสาน

ประเด็นที่ 4 กระบวนการพัฒนาประกอบด้วย หลักสูตรที่ดีมีเนื้อหาครอบคลุมความต้องการในการพัฒนา วิทยากรเป็นเจ้าของภาษาสื่อและคู่มือมีจำนวนเพียงพอ ระยะเวลาเหมาะสมดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการมีการทดสอบก่อนการพัฒนา กำลังพัฒนา และหลังการพัฒนา จัดกิจกรรมที่หลากหลายและการประเมินที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อพัฒนา

2. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีผลการประเมิน ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งในภาพรวมและรายด้านของรูปแบบ

คำสำคัญ : 1. รูปแบบการพัฒนา 2. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The purposes of the present study were to build and to assess a capacity development model for school administrators under Yala Primary Educational Service Area Office in preparation for ASEAN Community. The research design Mixed Methods approach: Qualitative and Quantitative, using systems theory. The research methodology was divided into two steps. The one step included the process of building a capacity development model for the administrators of schools in Yala Province. The other step comprised model development and an assessment of the mentioned model. The subjects were 15 experts consisting of 1. Five scholars holding a doctor's or a master's degree in administration and having a position of academicians in administration 2. Five officers whose work involved the policy from Yala Primary Educational

Service Area office located in all of the three areas 3. Five basic schools administrators from big-, medium- and small-sized schools by purposive sampling. The research instruments were documents, printed media, electronic media, research papers as well as other various sources, interview, questionnaire, quality verification forms, and assessment forms for the development model. Every step of data collection was done by the researcher. The obtained information was analyzed and grouped through SPSS to gain frequency, percentage, mean and Cronbach's Alpha Reliability Coefficient. The results from the assessment were also analyzed to obtain frequency, percentage and mean. The findings of the study were:

1. To build a capacity development model for school administrators under Yala Primary Educational Service Area Office in preparation for ASEAN Community, it was found that the model which was built by the researcher and could be used for capacity development for the school administrators in Yala Province involved four points as follows:

Point 1: Needs for development were composed of the administrative capacity which was awareness building of self-development, connection building, participation, and human relation and team building. It also comprised the communication capacity for using languages such as English, Malay and Chinese.

Point 2: Policy implementation was in accordance with the policy of Office of Basic Education Commission and with that of Educational Service Area Office. It was also served with the school policies. The development should focus on building the understanding of ASEAN Community, and the participants should understand and realize on the importance of the administrative capacity and community capacity in preparation for ASEAN Community.

Point 3: Development procedure comprised adequate budget, consistent supervision and follow-up, using unfocused-grammar sentences relating to the participants' jobs, and group agreement making. The participants should be willing to be developed, and they should make comments relating to the development. Mixed group work activities should start from easy parts to more difficult ones.

Point 4: Development process consisted of having native speaker lecturers, test taking before, during and after the development, workshops, explicit curriculum together with various curriculum-serving activities, sufficient handbooks and media, suitable time period, four communication skills evaluation, follow-up activities and remedial courses provided by the persons in charge or the lecturers. The whole process should be evaluated by the sample group.

2. To assess a capacity development model for school administrators under Yala Primary Educational Service Area Office in preparation for ASEAN Community, it was found that the

assessment results of the capacity development model for school administrators in the above-mentioned area had four aspects which were suitability, utilization, possibility, and accuracy. The assessment results were at the highest level.

Keywords : 1. Developmentmodel 2. Competen Admdmisirat of School

1. ความสำคัญของปัญหาวิจัย

การขับเคลื่อนการศึกษาในประเทศไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทการดำเนินงานโดยเน้นการกระชับความสัมพันธ์ และการขยายความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน และในภูมิภาคเอเชียภายใต้กรอบความร่วมมือด้านต่างๆ โดยเฉพาะกรอบความร่วมมือด้านการศึกษาเนื่องจากการศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนความเจริญรุ่งเรืองของประเทศไทย ความสำคัญของการศึกษาในการขับเคลื่อนประชาคมอาเซียนปรากฏเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ในปฏิญญาว่าด้วยแผนงานสำหรับประชาคมอาเซียนที่ได้เน้นย้ำความสำคัญของการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการนำอาเซียนบรรลุวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 โดยกำหนดให้อาเซียนมีวิสัยทัศน์สู่ภายนอก (ไพศาล วิชาลาภรณ์, 2554) นอกจากนี้วิสัยทัศน์อาเซียนได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนามนุษย์ การเสริมสร้างขีดความสามารถและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาสังคมไทยสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพราะฉะนั้นเราควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเราให้พร้อมที่จะแข่งขันกับประชาคมอาเซียนเสียก่อน (วราพร ชูภักดี, 2555: ออนไลน์) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการรับนโยบายจากส่วนกลางไปปฏิบัติ และผลของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นที่ระดับสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง และมีส่วนรับผิดชอบอย่างสูงต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (โณทัยอุดม บุญญาภาพ, 2546) จะเห็นได้ว่าในหลายๆ องค์กรทั่วประเทศรวมทั้งประเทศในกลุ่มอาเซียน มีการตื่นตัวในการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่อาเซียนกันอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการพัฒนาผู้บริหารให้พร้อมที่จะนำองค์กรเข้าสู่อาเซียนซึ่งการเตรียมผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะ ต้องให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะ (Cometency) ของผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มขึ้น สมรรถนะเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบสมรรถนะ จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานและผลสัมฤทธิ์ที่ดีของงานตามท้องที่การต้องการ ทำให้เกิดเป็นความสามารถที่เฉพาะขององค์กร ดังนั้นการที่จะนำองค์กรเข้าสู่อาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำ จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่จำเป็นเฉพาะสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งอยู่ติดกับชายแดนประเทศมาเลเซียประชาชนส่วนใหญ่นับถือและยึดมั่นในหลักศาสนาอิสลาม มีประเพณีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ใช้ภาษามลายูท้องถิ่นเป็นหลัก นอกจากนี้สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังติดกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ ทำให้ได้มีโอกาสใช้ภาษาต่างประเทศด้วยคือ ภาษามลายูกลาง ภาษาจีนบ้าง และภาษาอังกฤษบ้าง แต่จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะทางด้านการใช้ภาษาเหล่านี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคใต้ยังไม่มีความพร้อมเท่าที่ควร และเนื่องจากเมื่อเข้าสู่อาเซียนแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องมีความพร้อมในเรื่องของสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็น ที่จะนำองค์กรให้เข้าสู่อาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จังหวัดยะลาเป็นจังหวัดหนึ่งในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีสภาพและ

บริบทต่างๆ เหมือนกันกับจังหวัดนราธิวาส ปัตตานี แต่ยะลาเป็นจังหวัดชายแดนที่อยู่ติดกับประเทศเพื่อนบ้านมากที่สุดจำเป็นที่จะต้องติดต่อ สื่อสารประสานงานและไปมาหาสู่กับประเทศเพื่อนบ้านได้มากและง่ายที่สุด ผู้วิจัยจึงเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดยะลา เป็นตัวแทนของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ในการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

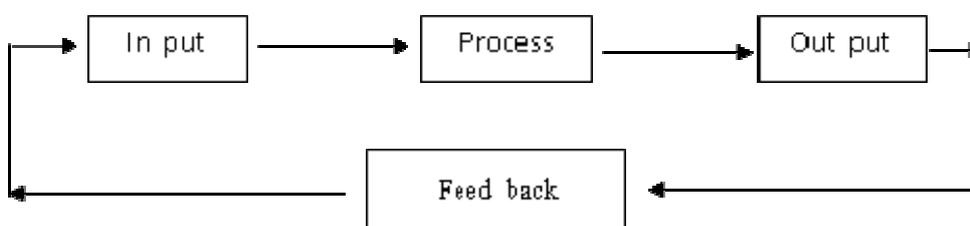
1. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารทางการบริหาร 4 ด้าน คือ 1) การบริหารคน 2) ความรอบรู้ในการบริหาร 3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) การบริหารอย่างมีอาชีพ ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ., 2548) ได้กำหนดสมรรถนะไว้ 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1) สมรรถนะหลักประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้ 1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.2) การบริการที่ดี 1.3) การพัฒนาตนเอง 1.4) การทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะประจำสายงานประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้ 2.1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2.2) การสื่อสารและจูงใจ 2.3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและ 2.4) การมีวิสัยทัศน์

รูปแบบการพัฒนามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสรุปได้ว่ารูปแบบเป็นองค์ประกอบในเชิงความสัมพันธ์เหตุผลซึ่งกันและกัน ปรากฏในเรื่องหนึ่งรวมทั้งเป็นการนำรูปแบบของจริงมาศึกษา รองลงมาแบบยังหมายถึงสิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรและยังช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา นอกจากนี้ยังเป็นการนำรูปแบบจำลองมาใช้ในการศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานด้านวิจัยอีกด้วย รูปแบบมีองค์ประกอบที่พอสรุปได้ ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับหลักทฤษฎีระบบที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการดำเนินการวิจัย

4. วิธีดำเนินการวิจัย



1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขต 1 เขต 2 และเขต 3 และผู้ที่มีความรู้ความสามารถการบริหารการศึกษาและประชาคมอาเซียนในจังหวัดยะลา

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 4 จำนวน 15 คนเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงและเป็นผู้ที่เต็มใจในการให้ข้อมูล

2. เครื่องมือในการพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาในแต่ละตอนประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1

- 1) การศึกษาเอกสารสิ่งพิมพ์สื่ออิเล็กทรอนิกส์งานวิจัยและแหล่งข้อมูลอื่นๆ
- 2) แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 กลุ่ม
- 3) โครงร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2

1) โครงร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งสร้างเป็นแบบ สอบถามประมาณค่า 5 ระดับ และได้รับการปรับปรุงพัฒนาแล้วตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนที่ 1 นำไป Tryout กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ให้คะแนนน้ำหนักของระดับความเหมาะสมและเป็นไปได้ของการสร้างโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

2) แบบสัมภาษณ์เพื่อยืนยันข้อมูลของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน

3) แบบประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบมาตรฐานของการประเมินบุคลากร 4 ด้านของ Stufflebeam (2000) คือ (1) มาตรฐานด้านความเหมาะสม โดยเป็นการพิจารณาถึงรูปแบบการพัฒนานั้นมีความเหมาะสม (2) มาตรฐานด้านการนำไปใช้ประโยชน์เป็นการพิจารณาถึงว่ารูปแบบการพัฒนานั้นสนองตอบ

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ก่อนจะนำเครื่องมือไปพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์ 2) โครงร่างของรูปแบบการพัฒนาซึ่งจัดทำเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ 3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาจะมีการหาคุณภาพของเครื่องมือในแต่ละขั้นตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

1) การสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเมื่อดำเนินการศึกษาเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ แล้วผู้วิจัยก็ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เป็น 3 กลุ่มเมื่อเสร็จแล้วได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถามว่าครบถ้วนและตรงประเด็นหรือไม่จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ตามมาตรฐานประมาณค่า 3 ระดับ คือ สอดคล้อง ไม่น่าใจ และไม่สอดคล้องการพิจารณาความสอดคล้องใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งผลจากการตรวจสอบ พบว่าได้ค่า IOC = 0.98 สามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อทั้ง 3 กลุ่ม

2) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งโครงสร้างได้ใช้มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับให้คะแนนน้ำหนักของระดับความเหมาะสมและเป็นไปได้ของการสร้างโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเหมือนข้อ 1.1 ซึ่งผลจากการตรวจสอบ พบว่าได้ค่า IOC = 0.87สามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ

ขั้นตอนที่ 2

1) โครงร่างของรูปแบบการพัฒนาที่สร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อดูความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบพัฒนานำมาปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนเพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient, 1990) ได้ผลสรุปว่า มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.945 ซึ่งนับว่ามีค่าความเชื่อมั่นที่เชื่อถือได้มากกว่า 0.8

2) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเหมือนข้อ 1) ซึ่งผลจากการตรวจสอบ พบว่าได้ค่า IOC = 0.935 สามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1

1) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานและดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองตามข้อคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์โดยมีการจดบันทึกขณะสัมภาษณ์และขออนุญาตผู้ทรงคุณวุฒิในการบันทึกเทปและสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่สามารถสัมภาษณ์ด้วยการเผชิญหน้าได้ใช้การตอบแบบสัมภาษณ์ทาง e-Mail และระบบข้อความสนทนาฉับพลัน (Instant Messaging Service) ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสิ้น 20 คน

ขั้นตอนที่ 2

1) ผู้วิจัยประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้ง 3 เขตในการขอรายชื่อโรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษาในการนำโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาไป Tryout

2) นำโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาส่งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้ง 3 เขตตามรายชื่อโรงเรียนที่กำหนดพร้อมระบุวันกำหนดส่งในเอกสาร

3) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมเอกสารจากเขตพื้นที่ทั้ง 3 เขตด้วยตนเอง

4) ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คนซึ่งเป็นผู้ยืนยันข้อมูลรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมนำหนังสือจากมหาวิทยาลัย ส่งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองและนัดวันสัมภาษณ์โดยมีการจดบันทึกขณะสัมภาษณ์และขออนุญาตผู้ทรงคุณวุฒิในการบันทึกเทปซึ่งผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง

5) ผู้วิจัยประสานผู้เชี่ยวชาญซึ่งกำหนดให้เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มสุดท้ายในการประเมินรูปแบบการพัฒนาด้วยตนเองทั้ง 15 ท่านพร้อมนำหนังสือจากมหาวิทยาลัยส่งผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองและนัดวันเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองทั้ง 15 คน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยสถิติเชิงเนื้อหาและจัดกลุ่ม (Categorized) และหาความถี่จากผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2

1) นำผลการทดสอบ (Tryout) มาหาความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้โดยใช้โปรแกรม SPSS การกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของคะแนนความเหมาะสมคือ ถ้าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของรูปแบบ มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปหรือระดับความเหมาะสมมากถึงมากที่สุดถือว่ารูปแบบการพัฒนามีคุณภาพเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2) นำผลจากการประเมินรูปแบบการพัฒนาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน โดยแบบประเมินเป็นแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของแบบประเมินในแต่ละข้อ ซึ่งการแปลความหมายคะแนนใช้เกณฑ์ (บุญเรียง ขจรศิลป์, หน้า 2539) ดังนี้

คะแนน 90.00-100.00	หมายถึง มีความเห็นว่า เหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนน 70.00-89.99	หมายถึง มีความเห็นว่า เหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
คะแนน 50.00-69.99	หมายถึง มีความเห็นว่า เหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 30.00-49.99	หมายถึง มีความเห็นว่า เหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
คะแนน 0.00 -29.99	หมายถึง มีความเห็นว่า เหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ และข้อความคำถามของการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และคำถามข้อที่ 1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลาเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ควรประกอบด้วยประเด็นอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดยะลา ประกอบด้วยประเด็นหลัก 4 ประเด็น คือ

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน นโยบายในการดำเนินการแนวทางการพัฒนากระบวนการพัฒนาและสอดคล้องกับหลักทฤษฎีระบบ

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและคำถามข้อที่ 2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด โดยในภาพรวมของทั้ง 4 ด้านคือด้านความเหมาะสมมีผลการประเมินร้อยละ 97.53 ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ มีผลการประเมินร้อยละ 98.97 ด้านความเป็นไปได้มีผลการประเมินร้อยละ 97.97 ด้านความถูกต้องครอบคลุมมีผลการประเมินร้อยละ 98.40 หมายความว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และทุกประเด็นสามารถนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลาเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ประเด็นคือประเด็นที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาประเด็นที่ 2 นโยบายการดำเนินการพัฒนาประเด็นที่ 3 แนวทางการพัฒนาประเด็นที่ 4 กระบวนการพัฒนาซึ่งสามารถนำเข้าสู่หลักทฤษฎีระบบตามแบบของ Ludwig Von Bertalanffy, Robbins et al, Kinichi and Kreitner โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยป้อนเข้า (Input)

ประเด็นที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทั้งนี้ เป็นเพราะว่าในปลายปี 2558 ประเทศไทยต้องก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประเทศต้องมีการขับเคลื่อนและเตรียมพร้อมให้ทันตามกำหนดเวลา ที่กลุ่มอาเซียนได้กำหนดไว้ทุกๆ ฝ่ายต้องร่วมมือกันในการพัฒนาให้พร้อมโดยเฉพาะทางด้านการศึกษา เป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนความเจริญรุ่งเรืองของประเทศไทย การศึกษามีหน้าที่โดยตรงที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและเตรียมการเพื่อก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียน แต่การศึกษาจะพัฒนาได้ต้องมาจากมนุษย์ดังที่ วราพร ชูภักดี (2555) ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาสังคมไทยสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพราะฉะนั้นเราควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเราให้พร้อมที่จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สอดคล้องกับทฤษฎีระบบตามที่ Kevin Kruse (2004) ได้กล่าวถึงว่าการออกแบบเชิงระบบหากเริ่มต้นพัฒนาจากขั้นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง (Actual) เช่นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเชิงนโยบายเป้าหมายสภาพบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพที่คาดหวังหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Target) จะนำมาสู่การศึกษาปัญหาความต้องการและจุดบกพร่องต่างๆ เพื่อการระบุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้นจากผลการวิจัยที่ผู้วิจัย

สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน นั้นพบว่าในประเด็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนานั้นต้องพัฒนาในเรื่องสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารศึกษาและสมรรถนะเพื่อการสื่อสารซึ่งหมายถึงสมรรถนะด้านการใช้ภาษา คือ 1 ภาษาอังกฤษ 2 ภาษามลายูกลาง 3 ภาษาจีนโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะทางการบริหารการที่ต้องพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารทุกคนต้องมีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับบุคลากรหลายๆ ประเทศหลายๆ องค์กรถึงแม้จะมีความสามารถทางการบริหารเป็นอย่างดีอยู่แล้ว แต่เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง จึงต้องยกระดับตัวเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงนี้ ดังคำกล่าวของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2556) ได้กล่าวไว้ในแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐว่าการบริหารภาครัฐที่ประสบผลสำเร็จประกอบด้วยสามสิ่งที่มีสมรรถนะสูงมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ที่เหมาะสม และการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับคำกล่าวของหนังสือพิมพ์ไทยโพสต์ (2555) กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมควรเตรียมในด้านบุคลากรในด้านศักยภาพทัศนคติและสมรรถนะที่จำเป็นในการก้าวเข้าสู่อาเซียน จะเห็นได้ว่าในหลายๆ องค์กรทั่วประเทศไทยรวมทั้งประเทศในกลุ่มอาเซียน มีความตื่นตัวในการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่เสรีอาเซียนกันอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการพัฒนาผู้บริหารให้พร้อมที่จะนำองค์กรเข้าสู่อาเซียน ซึ่งการเตรียมผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะที่เกี่ยวกับ 1) การสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญ การปลูกฝังให้บุคลากรมีความพยายามที่จะพัฒนา 2) สมรรถนะการมีส่วนร่วม 3) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 4) สมรรถนะการมีมนุษยสัมพันธ์ และ 5) สมรรถนะการสร้างเครือข่ายซึ่งสมรรถนะดังกล่าวมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนาเพื่อพร้อมที่จะเข้าสู่อาเซียน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นตัวอย่างของการพัฒนาให้บุคลากรทุกคนได้เห็นความสำคัญในการเข้าสู่อาเซียน ทุกคนจะนิ่งเฉยไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ไม่ได้อีกแล้ว มิฉะนั้นจะทำให้ประเทศชาติเกิดความเสียหาย ดังนั้นทุกคนต้องมีความตระหนักพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวทันโลกยุคอาเซียนนี้ให้ได้ ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะทำงานประสานงานกับประเทศในอาเซียนและองค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับข้อเสนอสมรรถนะหลักของผู้บริหารของ Slocum, Jackson & Hellriegel (2008) ไว้ในสมรรถนะข้อที่ 4 คือสมรรถนะด้านการบริหารตนเอง ข้อ 4.4 ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักและการพัฒนาตนเอง (Self-awareness and Development) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในสมรรถนะหลักตัวบ่งชี้ที่ 3 ว่าบุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษร สุขจินดา (2550) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรกับความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าถ้าผู้บริหารงานในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอ ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งผู้บริหารต้องสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนและทุกประเทศในกลุ่มอาเซียนในการกำหนดบทบาททางการศึกษาและสร้างความเข้มแข็งในสถานศึกษา ต้องส่งเสริมศักยภาพทางด้านวิชาการให้ก้าวทันกับกลุ่มอาเซียนต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อติดตามสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของกลุ่มอาเซียนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายจึงจำเป็นมาก ดังคำกล่าวของสำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวไว้ในบทบาทของสถานศึกษาเมื่อเข้าสู่อาเซียนไว้ในข้อที่ 1 ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมกันจัดเสวนาผู้มีส่วนร่วมประโยชน์ทุกภาคส่วนกำหนดบทบาทงานทางการจัดการ ศึกษาให้ตรงกับความต้องการในแต่ละประเภทเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต สอดคล้องกับงานวิจัยของ Neubert (1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของผู้หน้าที่เห็นได้ชัดในการทำงานเป็นกลุ่มผลการวิจัย พบว่าการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานเป็นกลุ่มของผู้หน้านั้นผู้นำต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่น เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มีความสุขุมรอบคอบ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่ดี ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้อื่นสามารถประสานงานได้ดี และสมรรถนะทางการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญไม่แตกต่างไปจากสมรรถนะการมีส่วนร่วม เพราะเมื่อเข้าสู่อาเซียนผู้บริหารสถานศึกษาที่ก็ต้องมีความสามารถที่จะต้องบริหารจัดการด้านการจัดการศึกษาร่วมกับองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศในกลุ่มอาเซียน ซึ่งการบริหารจัดการจะจัดการเพียงลำพังย่อมไม่ประสบผลสำเร็จต้องบริหารจัดการแบบเป็นทีมงาน ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะด้านนี้จึงต้องมีการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ว่า จะนำพาองค์กรในลักษณะของการบริหารจัดการแบบเป็นทีมงานได้อย่างไรจึงเกิดประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กล่าวไว้ใน “แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ” ซึ่งบุคลากรต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในข้อ 1) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) โดยมีสมรรถนะในการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยทำงานทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีการทำงานเป็นทีมเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อติดตามสถานการณ์ของหน่วยงานตลอดเวลา สอดคล้องกับคำกล่าวของ นพพรอัจฉริยวณิชรองอธิบดีกรมอาเซียน (อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555) กล่าวถึงสิ่งที่ข้าราชการต้องปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนคือการทำงานเป็นทีมการประสานข้อมูลระหว่างกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริจันทร์ พลอยกระโทก (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษา และครูเห็นว่ามี การปฏิบัติมากกว่าสมรรถนะด้านอื่นคือการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะการมีมนุษยสัมพันธ์เป็นอีกสมรรถนะหนึ่งที่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเมื่อเข้าสู่อาเซียน เพราะต้องมีความสัมพันธ์กับประเทศในกลุ่มอาเซียนเพิ่มขึ้นอีกด้วย ดังนั้นจึงต้องมีความเข้าใจและพัฒนาตนเองถึงหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการเข้าสู่สังคมโลกเพิ่มขึ้น สมรรถนะนี้ก็เป็นสมรรถนะส่วนตัวของแต่ละคนซึ่งอาจจะแตกต่างกันแต่เป็นรูปแบบของสมรรถนะที่ดีที่ผู้บริหาร ต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับตนเองเพราะการทำงานย่อมมีความสัมพันธ์กันกับหลายๆ ฝ่ายดังคำกล่าวของ แพรภทร ยอดแก้ว (2555) ซึ่งได้วิเคราะห์และสังเคราะห์วัตถุประสงค์กฎบัตรอาเซียน 15 ข้อ ไว้ว่า ยึดมั่นหลักสามัคคีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ได้แก่ ความสามัคคีของสมาชิกในองค์การและท่าทีที่ดีงามต่อผู้อื่นซึ่งอาจมิใช่สมาชิกในองค์การ ด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนั่นเอง สอดคล้องกับคำกล่าวของ Spencer and Spencer (1993) กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในอนาคตข้อ 3 ว่าการจัดการด้านความสัมพันธ์ (Relationship Management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเครือข่ายอื่นในหลายๆ องค์การโดยการประสานความร่วมมือกับผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลิมพร วรพันธ์กิจ และศักดา ขจรบุญ (ม.ป.ป.) ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะที่ พึงประสงค์

ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน: กรณีศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันผลการวิจัย พบว่าสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันที่รองรับประชาคมอาเซียนมากที่สุด คือมีทักษะการทำงานเป็นทีมและมีมนุษยสัมพันธ์ และการสร้างเครือข่ายเป็นอีกสมรรถนะหนึ่งที่จะต้องนำมาพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดยะลาเพื่อรองรับการเข้าสู่อาเซียน เพราะแน่นอนว่าเมื่อเข้าสู่อาเซียนแล้วต้องมีการประสานงานเชื่อมโยงกันกับหลายๆ ฝ่ายหลายๆ องค์กรและหลายๆ ประเทศให้กว้างขวางยิ่งขึ้นไป จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การแก้ปัญหาร่วมกัน การรับประโยชน์ร่วมกัน และอีกหลายๆ ประเด็นที่ผู้บริหารต้องรับรู้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ให้เข้าใจถึงรูปแบบการสร้างเครือข่ายในแต่ละเรื่องเมื่อเข้าสู่อาเซียนดังที่ ศุภชัย สิงห์ยะบุศย์ (2558) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยมหาสารคามซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของชาติ ตระหนักดีว่าบริบทของประชาคมอาเซียนมีความสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทางเศรษฐกิจ การเมือง ความมั่นคง สังคมวัฒนธรรม และการศึกษาของภูมิภาค จึงได้ให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ รวมทั้งโครงการเสวนาแนวทางการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือด้านศิลปกรรมศาสตร์อาเซียนสอดคล้องกับ Henderson (n.d) ศึกษาเรื่องสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับคือผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับรองลงมา ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารมี 10 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 5 การติดต่อสื่อสารองค์ประกอบที่ 4 การมุ่งเน้นไปที่บุคคลอื่นองค์ประกอบเหล่านี้ก็ต้องมีการสร้างเครือข่ายในการติดต่อประสานงานที่ดีจึงจะสามารถมุ่งไปที่บุคคลอื่นได้ดีสอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993) กล่าวถึงสมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในขนาดการจัดการด้านความสัมพันธ์ (Relationship Management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเครือข่ายอื่นในหลายๆ องค์การโดยการประสานความร่วมมือกับผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยจะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ

นอกจากสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแล้วประเด็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอีกสมรรถนะคือสมรรถนะเพื่อการสื่อสาร

2. สมรรถนะเพื่อการสื่อสาร ซึ่งหมายถึงสมรรถนะด้านการใช้ภาษา คือ 1 ภาษาอังกฤษ 2 ภาษามลายูกลาง และ 3 ภาษาจีน การที่ต้องพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดยะลา ยังมีความสามารถด้านการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารอยู่ในระดับที่ล่าหลังประเทศอื่นๆ อยู่ในขณะที่ประเทศเพื่อนบ้านส่วนใหญ่มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศได้เป็นอย่างดี ดังที่ อเนก เพิ่มวงศ์เสนีย์ (2554) ได้กล่าวถึงความร่วมมือทางการศึกษากับอาเซียนในประเด็นการจัดการศึกษาประเด็นที่ 3 ได้กล่าวว่าการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษา ต่างประเทศซึ่งให้ความสำคัญกับ 3 ภาษาหลักอันได้แก่ ภาษาอังกฤษซึ่งถูกกำหนดในข้อตกลงเบื้องต้นให้ใช้เป็นภาษาในการสื่อสารของอาเซียน ภาษาจีนและภาษาของประเทศเพื่อนบ้านอย่างน้อย 1 ประเทศ สอดคล้องกับคำกล่าวของ วิทวัส ศรีวิหค และพินิตร์ ตะนานุกุล ที่กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานในการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ไว้ว่า “การจัดการศึกษาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งถูกกำหนดในข้อตกลงเบื้องต้นให้ใช้เป็นภาษาอาเซียนให้แก่คนไทยในทุกๆ ระดับ โดยการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในโรงเรียนทั่วไปในทุกๆ ระดับและประเภทการศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ถึงระดับใช้การ หรือระดับ

สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการเรียนการสอนต้องเน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติและสื่อสารได้จริง พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนกำลังพลภาครัฐให้มีความสามารถในการใช้ภาษา อังกฤษในการสื่อสารและการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดการอบรมภาษาอังกฤษระดับต่างๆ ในหน่วยงานการจัดสรรทุนการศึกษา และเปิดโอกาสในการส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาและข้าราชการไปเข้าร่วมการอบรมภาษาอังกฤษ ร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศเป็นระยะตลอด จนส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการปฏิบัติงานระหว่างกัน เป็นต้น” ดังนั้นผู้บริหารทุกคนต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น เพราะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับทุกประเทศในกลุ่มอาเซียน แต่เนื่องจากจังหวัดยะลาเป็นจังหวัดที่ติดต่อกับกลุ่มประเทศอาเซียนตอนล่าง โดยเฉพาะประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย บรูไน และยังมีติดชายขอบของประเทศเพื่อนบ้านคือมาเลเซีย ทำให้มีการติดต่อสื่อสารกันเป็นประจำอย่างต่อเนื่องมาตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามภาษาเพื่อการสื่อสารที่มีความจำเป็นเป็นอันดับแรกคือภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษามาตรฐานสากลที่ทั่วโลกและกลุ่มอาเซียนทั้ง 10 ประเทศต้องใช้ ส่วนรองลงมาสำหรับจังหวัดยะลาที่ต้องใช้มากคือภาษามลายูกลาง ถึงแม้ผู้บริหารในจังหวัดยะลาที่เป็นมุสลิมจะใช้ภาษามลายูก็เป็นมลายูท้องถิ่น ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาการใช้ภาษามลายูกลางในการติดต่อสื่อสารเพิ่มขึ้น ส่วนภาษาเพื่อการสื่อสารอีกภาษาหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดยะลาควรได้รับการพัฒนาคือภาษาจีน เพราะชาวมาเลเซียที่ใช้ภาษาจีนก็มีเป็นจำนวนมากเช่นกัน ชาวสิงคโปร์ก็ใช้ภาษาจีนกันมาก สอดคล้องกับวิทยาลัยนานาชาติ วิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2556: ออนไลน์) กล่าวว่า “ภาษาจีนเป็นอีกภาษาที่คนทั่วโลกใช้กันมากรองลงมาจากภาษาอังกฤษ เหตุใดจึงมีคนใช้ภาษาจีนเยอะและกลายเป็นภาษาที่คนสนใจอยากเรียนกันมากขึ้น คำตอบไม่ใช่เพราะประเทศจีนมีประชากรเยอะเพียงอย่างเดียว แต่เพราะการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศจีนที่โตขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีการคาดการณ์ว่าจีนจะแซงเป็นเจ้าเศรษฐกิจโลกแทนที่ประเทศยักษ์ใหญ่อย่างสหรัฐอเมริกาในปี 2020 อย่างแน่นอนสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ โกสีย์ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวไว้ถึงปัญหาในงานวิจัยเรื่อง “บัณฑิตที่พึงประสงค์” ปัญหาอันดับแรกคือปัญหาเกี่ยวกับความสามารถทางภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ในส่วนของภาษาไทย พบว่าการสื่อข้อความทางการเขียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจ อยู่ในระดับไม่น่าพอใจ ส่วนภาษาอังกฤษพบว่า การพูดเพื่อสื่อข้อความอยู่ในระดับอ่อน บัณฑิตที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ดีมีไม่มากนัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญทิพ บุญเยี่ยม และทิวพร ทาธรรมย์ (2556) ได้วิจัยเรื่องทัศนคติต่อความสำคัญของภาษาในอาเซียน พบว่าทัศนคติต่อภาษาโดยพิจารณาจากการจัดลำดับความสำคัญภาษาที่ต้องการเรียนรู้โดยรวม พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ภาษา อังกฤษมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 58.45 รองลงมาคือ ภาษาไทย คิดเป็นร้อยละ 27.61 อันดับที่ 3 คือ ภาษาจีน คิดเป็นร้อยละ 4.26 สรุปได้ว่าสมรรถนะทางการสื่อสารซึ่งหมายถึงสมรรถนะทางการใช้ภาษาทั้ง 3 ภาษามีความสำคัญมากที่จะต้องนำมาพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพราะทั้ง 3 ภาษาจำเป็นต้องนำมาใช้ในการสื่อสารทั้ง 3 ภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษเป็นอันดับแรก เพราะเป็นภาษามาตรฐานสากลที่กำหนดไว้ในกฎบัตรอาเซียนว่า ให้ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารซึ่งกันและกัน ภาษามลายูกลางมีความจำเป็นมากเช่นกัน เพราะจังหวัดยะลาอยู่ในชายแดนใต้ซึ่งติดกับประเทศเพื่อนบ้านคือมาเลเซีย บรูไน อินโดนีเซีย ซึ่งมีการใช้ภาษามลายูกลางในการติดต่อสื่อสารกันมาก และภาษาจีนก็กำลังจะกำหนดให้เป็นภาษาราชการอีกเช่นกัน

กระบวนการ (Process) ประกอบด้วยประเด็นที่ 2 คือนโยบายการดำเนินการพัฒนาประเด็นที่ 3 คือแนวทางการพัฒนาประเด็นที่ 4 คือกระบวนการพัฒนานอกจากนี้ในขั้นกระบวนการยังประกอบไปด้วยการประเมินรูปแบบการพัฒนาซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ต่อไปผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดตามประเด็นต่อไป ดังนี้

ประเด็นที่ 2 นโยบายการดำเนินการพัฒนาการจะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดยะลานั้น พบว่าต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแผนงาน/โครงการของสถานศึกษาด้วย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องมีความชัดเจนถูกต้องและเป็นไปตามข้อกำหนดจากหน่วยงานต้นสังกัดตั้งแต่ระดับบนสุดก่อนการที่จะพัฒนางานใดก็ตามจะพัฒนาขึ้นมาโดยไม่มีหลักการ ไม่มีความชัดเจน ไม่เป็นขั้นเป็นตอน ไม่มีระบบทำขึ้นมาลอยๆ ย่อมไม่ได้ การปฏิบัติงานในระบบราชการไทยต้องปฏิบัติงานตามระเบียบมีขั้นตอนเป็นไปตามลำดับขั้นที่มีนโยบายมอบหมายมาตามที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) กล่าวไว้ใน นโยบายและการวางแผนการศึกษาว่า การวางแผนการศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ เนื่องจากการวางแผนเป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องดำเนินการก่อนสิ่งอื่นๆ ทั้งสิ้น มิฉะนั้นแล้วผู้บริหารจะไม่มีกรอบ หรือเค้าโครงการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน หรือกล่าวได้ว่า ไม่มีคู่มือที่ใช้กำกับควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนดไว้ การวางแผนการศึกษาจึงสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ จากการกำหนดนโยบายเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของรัฐบาลไทยและกระทรวงศึกษาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้รับนโยบายและกำหนดจุดเน้น ในการดำเนินการตามนโยบายในปีงบประมาณ 2557 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557) ส่วนในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลาทั้ง 3 เขตพื้นที่ได้รับนโยบายตามลำดับขั้น จึงได้มีการกำหนดนโยบายของเขตพื้นที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ดังนี้ “ปี 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เป็นองค์กรที่มีคุณภาพในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้ “มุ่งสร้างโอกาสในการจัดการศึกษา ประสานความร่วมมือทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นฐานความเป็นไทย พร้อมก้าวสู่สากล” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้ “รวมพลังขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพการศึกษาก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนวัตกรรมวิจัยพอเพียงพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558”

ในประเด็นที่ 3 แนวทางการพัฒนา จากการสร้าง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” ในประเด็นนี้ พบว่ามีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ผู้ดำเนินการพัฒนาต้องมีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนให้กับผู้รับการพัฒนาอีกทั้งผู้ต้องการพัฒนาควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาตนเองด้วยมีการกำกับติดตามทั้งขณะพัฒนาและหลังพัฒนาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการสื่อสารไม่ควรเน้นไวยากรณ์เป็นหลัก ควรใช้ประโยคที่นำไปใช้

ในชีวิตประจำวันและประโยคที่ตรงกับสายงาน ผู้รับการพัฒนาควรควรเป็นไปด้วยความสมัครใจสามารถแสดงความคิดเห็นความต้องการในการพัฒนาร่วมทำข้อตกลงระหว่างผู้ให้การพัฒนาและผู้พัฒนาว่า จะตั้งใจพัฒนาและเมื่อพัฒนาแล้วจะนำความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ ควรเริ่มจากขั้นพื้นฐานง่ายๆ ไปสู่ขั้นการสนทนาที่ทำให้เกิดความชำนาญและมีความมั่นใจมากขึ้น และควรใช้แบบผสมผสานก่อนเพื่อเข้าใจง่ายขึ้นจากแนวทางที่สร้างขึ้นนี้ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญหลายกลุ่ม หลายครั้งจากผลการนำไปทดลองจากกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง มีการยืนยันข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนออย่างละเอียดแล้วพบว่ามีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดยะลาหลายประการด้วยกัน ซึ่งแนวทางนี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าแนวทางการพัฒนาในรูปแบบที่สร้างขึ้นมีความละเอียดชัดเจนมีเงื่อนไขหลายประการที่จะทำให้การพัฒนาดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ เช่น ผู้รับการพัฒนาต้องสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาตนเอง มีการกำกับติดตามต้องมีการทำข้อตกลงร่วมกันพัฒนาแล้วต้องนำความรู้ไปใช้ต้องมีความตั้งใจในการพัฒนาเป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการก็ต้องมีเครือข่ายในการทำงานมีทีมงานที่เข้มแข็งทุกคนทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันผู้รับการพัฒนาต้องมีความตั้งใจที่จะพัฒนาซึ่งย่อมเกี่ยวข้องกับสมรรถนะทางการบริหารด้วยเช่นกัน

และในประเด็นที่ 4 กระบวนการพัฒนาจากผลการวิจัยในกระบวนการพัฒนา พบว่ามีวิธีการพัฒนาที่หลากหลายซึ่งแต่ละแบบต้องแล้วแต่บริบทของหน่วยงาน ว่าควรจะใช้แบบใดหรืออาจใช้แบบผสมผสานกันตามข้อจำกัดและเงื่อนไขในขณะนั้น ซึ่งแต่ละแบบเกิดประโยชน์ในการพัฒนาทั้งสิ้น ทั้งนี้ได้รับการยืนยันจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิหลายกลุ่มและการนำไป Tryout และนำมาสังเคราะห์อย่างละเอียดอีกครั้ง กระบวนการพัฒนาสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ดังนี้ Spark & Locks-Horsley (1989) Drago-Severson (1994) Hughes (1998) Robert (1990) Seldin (1988) สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550) แบบหรือวิธีการพัฒนาที่สร้างขึ้นจากผลการวิจัยในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดยะลา มีดังนี้ เชิญเจ้าของภาษาเป็นวิทยากรทดสอบก่อน/ ขณะ/ หลังการพัฒนาอบรมเชิงปฏิบัติการมีหลักสูตรชัดเจนกิจกรรมหลากหลายตรงหลักสูตรส่งเสริม/สนับสนุนให้เข้าคอร์สกับเจ้าของภาษามีสื่อ/คู่มือเพียงพอ ระยะเวลาเหมาะสม มีการประเมินทักษะทั้ง 4 เน้นการสื่อสารมีการติดตาม/ซ่อมเสริมโดยผู้ดำเนินการหรือวิทยากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาผู้บริหารและครูแบบโรงเรียนเป็นฐานไว้ในข้อ 7 ว่าเป็นวิธีการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติจริง ใช้สื่อและกิจกรรมประกอบการพัฒนาการจัดการความรู้และนำลงสู่ห้องเรียนอย่างจริงจัง ข้อ 8 เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องหลายครั้งหลายวิธีการทั้งในลักษณะเป็นรายบุคคลและเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มข้อ 9 เป็นการพัฒนาโดยใช้วงจร PDCA มีการวางแผน นำสู่การปฏิบัติตรวจสอบหรือประเมินผลลงมือแก้ไขและนำไปปรับปรุงเพื่อวางแผนดำเนินการเป็นวงจรการพัฒนาต่อเนื่อง และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (PAOR) นอกจากนี้ยังได้วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบในการพัฒนาผู้บริหารและครูไว้ในข้อ 6 ระยะเวลาการพัฒนา กำหนดระยะเวลาการพัฒนาขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระของการพัฒนาแต่ควรเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อประเมิน “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” ผู้วิจัยขอเสนอผลการประเมิน ดังต่อไปนี้

ผลการประเมินในภาพรวมของทั้ง 4 ประเด็นด้านความเหมาะสมมีผลการประเมินร้อยละ 97.53 ด้านการนำไปใช้ประโยชน์มีผลการประเมินร้อยละ 98.97 ด้านความเป็นไปได้มีผลการประเมินร้อยละ 97.97 ด้านความถูกต้องครอบคลุมมีผลการประเมินร้อยละ 98.40 แสดงว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านและทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะว่าทุกฝ่ายเห็นสมควร ถึงความเหมาะสมที่จะต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามประเด็นทั้ง 4 ด้านนี้เพราะการพัฒนาเป็นไปตามความต้องการจำเป็นหากไม่มีการพัฒนาผู้บริหารจะทำให้การบริหารจัดการด้านการศึกษาอาจจะล่าช้า ไม่สามารถเชื่อมโยงการศึกษากับประเทศในกลุ่มอาเซียนได้ เพราะผู้บริหารขาดสมรรถนะในตนเองที่จะบริหารจัดการและไม่สามารถสื่อสารกับประเทศในกลุ่มอาเซียนได้ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงเห็นว่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนามีความเหมาะสมที่จะต้องพัฒนาเมื่อพัฒนาแล้วสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ความเป็นไปได้ในการพัฒนาและการพัฒนามีความถูกต้องครอบคลุมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัยของ ทวีวรรณ อินคา (2552) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐผลการวิจัย พบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วยพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันซึ่งมีความถูกต้องเหมาะสมมีความเป็นไปได้นำไปใช้ประโยชน์ได้และมีความถูกต้องครอบคลุมจะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในประเด็นกระบวนการพัฒนาในทุกเรื่องไม่ว่าในเรื่อง การใช้เจ้าของภาษาเป็นวิทยากรทดสอบก่อนพัฒนาขณะพัฒนาหลังพัฒนา ใช้วิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น สร้างสถานการณ์จำลองใช้สื่อประกอบการอบรมที่หลากหลายและเพียงพอ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป มีคู่มือประกอบการอบรม ใช้เครื่องขยาย เครื่องฉายสไลด์ มีหลักสูตรการพัฒนาที่ชัดเจน มีการประเมินโดยวิทยากรประเมินผลการใช้ทักษะภาษา โดยประเมินทั้ง 4 ทักษะ (เน้นการฟังและการพูด) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมพัฒนาทักษะภาษาจากง่ายไปยาก จัดกระบวนการกลุ่มเป็นกลุ่มย่อยๆ และที่สำคัญต้องมีการกำกับติดตามเป็นระยะๆ เรื่องทั้งหมดเหล่านี้มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทั้ง 4 ด้านมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าวิธีการพัฒนาเหล่านี้นิยมใช้กันทุกองค์กรและเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น แต่บางองค์กรอาจจะขาดเรื่องใดไปทำให้การพัฒนาไม่เกิดผลเท่าที่ควร เป็นการสูญเสียเปล่าโดยเฉพาะขาดการนิเทศกำกับติดตามผล หากการพัฒนาใช้วิธีการที่หลากหลายและมีการกำกับติดตามและดูแลช่วยเหลือผู้รับการพัฒนาจัดอบรมเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องย่อมเกิดผลที่คุ้มค่า ซึ่งวิธีการพัฒนาเหล่านี้สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้คือ Spark & Locks-Horsley (1989) Drago-Severson (2004), Hughes (1998), Robert (2008), Seldin (1988), สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถชัย ฤกษ์แก้ว (2550) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญญา อภิบาลกุล และคณะ (2545)

ผลลัพธ์ (Output) จากผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาและการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทุกกลุ่ม และจากผลการทดลองกับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างและจากผลการประเมินรูปแบบสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาประสบความสำเร็จได้ด้วยเหตุผล ดังนี้

1. ผู้ดำเนินการพัฒนาดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดตามลำดับ
2. หน่วยงานต้นสังกัดสพฐ.สพป.สถานศึกษาให้การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่อาเซียน ด้วยการสนับสนุนด้านงบประมาณระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นวิทยากรหรือพี่เลี้ยงในการพัฒนา
3. ผู้ดำเนินการพัฒนาต้องมีความพร้อมในเรื่องของ กระบวนการพัฒนาคือ มีงบประมาณ มีวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ มีหลักสูตรคู่มือ ในการพัฒนาที่ชัดเจน มีสื่อต่างๆ เช่นเทคโนโลยี ICT เพียงพอใช้วิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยเน้นให้ผู้รับการพัฒนาได้ปฏิบัติจริงๆ กับวิทยากรซึ่งเป็นเจ้าของภาษา
4. ผู้ดำเนินการพัฒนาสามารถดำเนินการพัฒนาได้ตามแนวทางที่กำหนด
5. ผู้ดำเนินการต้องรู้และเข้าใจความต้องการของผู้รับการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานของผู้รับการพัฒนาอยู่ในระดับใดเปิดโอกาสให้ผู้รับการพัฒนาได้แสดงความคิดเห็นความต้องการในวิธีการพัฒนา
6. ผู้รับการพัฒนาเข้ารับการพัฒนาเพราะมีความตระหนักและเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองอีกทั้งมีความสมัครใจที่จะพัฒนาตนเองให้พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
7. ผู้เข้ารับการพัฒนามีความตั้งใจสนใจในการเรียนรู้และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจ
8. ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างเคร่งครัดทั้งในขณะพัฒนาและนำความรู้ไปใช้ในสถานศึกษา และกับหน่วยงานในองค์กรต่างๆ
9. ผู้ดำเนินการพัฒนาวิทยากรผู้ให้ความรู้ต้องติดตามผลการพัฒนาของผู้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ และประเมินผลสมรรถนะที่รับการพัฒนาทั้งสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะทางการสื่อสารด้วยวิธีการสังเกตสัมภาษณ์หรือวิธีการตามความเหมาะสมอีกทั้งให้ผู้รับการพัฒนาได้ประเมินตนเองด้วย
10. ผู้รับการพัฒนาเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นผลจากการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีผลจากการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบริบทของหน่วยงานที่ดำเนินการ หากหน่วยงานใดดำเนินการตามรูปแบบที่สร้างขึ้นตามระบบและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถองค์กรให้พร้อมเข้าสู่อาเซียนได้ และสื่อสารกับบุคลากรในกลุ่มอาเซียนได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่สร้างขึ้นย่อมเกิดประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไป และหากเกิดปัญหาในการพัฒนาก็ให้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ

8. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดยะลา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้ที่นำผลวิจัยไปใช้ควรจะมีการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนที่จะพัฒนาไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะ ทางด้านการบริหาร เช่น อาจจะทำให้ผู้บริหารนำเสนอวิสัยทัศน์การบริหารจัดการเมื่อเข้าสู่อาเซียนว่ามีวิสัยทัศน์เช่น ไรเป็นต้น สมรรถนะด้านการสื่อสารอาจจะสนทนาด้านภาษากับวิทยากรไม่ว่าจะเป็นภาษาอังกฤษภาษา มลาญกลางหรือภาษาจีนตามความถนัดของแต่ละคน

2. ผู้ที่นำผลวิจัยไปใช้ควรจะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเลือกที่จะพัฒนาทางการสื่อสารด้านภาษาเพียง 1 ภาษา ตามความต้องการของผู้รับเข้ารับการพัฒนาเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดทักษะด้านภาษานั้นๆ จนชำนาญและ สามารถนำไปใช้ได้จริง

3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาที่มีทักษะการใช้ภาษา (ภาษาอังกฤษ) ได้อย่างถูกต้องนอกจากทักษะการฟังการ พูดแล้วควรพัฒนาด้านไวยากรณ์ให้ครบตามหลักสูตรด้วยจะเกิดผลทางการใช้ภาษาได้ดี และเป็นประโยชน์ต่อผู้ เข้ารับการพัฒนามากขึ้น

4. ผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนาต้องมีความตั้งใจและมุ่งมั่นอย่างจริงจังร่วมกันว่าการพัฒนา สมรรถนะต้องประสบผลสำเร็จ ผู้ให้การพัฒนากำหนดความรู้อย่างเต็มที่เต็มความสามารถผู้รับการพัฒนาตั้งใจ เรียนรู้ตั้งใจฝึกฝนพัฒนา แล้วสามารถบริหารจัดการองค์กรได้สามารถสื่อสารกับกลุ่มอาเซียนได้

5. หากสำนักงานเขตพื้นที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้หรือสำนักงานเขตพื้นที่ในจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศได้นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และมีความพร้อมมี ความปลอดภัยในการที่จะเชิญผู้เข้ารับการพัฒนามาร่วมอบรมได้ในสถานที่หนึ่งที่ได้ ก็ควรดำเนินการพัฒนาอย่าง เต็มรูปแบบเพื่อให้เห็นผลการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

6. รูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาครูนักเรียนและผู้ที่ต้องการพัฒนา สมรรถนะในด้านนี้ได้ทุกคน และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไปแล้วก็สามารถ นำไปใช้ในการพัฒนาได้ต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การทำวิจัยควรเน้นสมรรถนะด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ด้านภาษาอย่างเดียวหรือเน้นสมรรถนะทางการ บริหาร เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2. การทำวิจัยควรศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะทางการสื่อสาร

3. การทำวิจัยควรมีการทดลองใช้คู่มือเอกสารที่จำเป็นเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน

9. บรรณานุกรม

- เกษร สุขจินดา. (2550). การพัฒนาบุคลากรกับความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. สาขาบริหารการศึกษา:บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เฉลิมพร วรพันธ์กิจ และศักดิ์ดา ขจรบุญ.(ม.ป.ป.). สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน: กรณีศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ทวีวรรณ อินดา. (2552). การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. คุษณินพนธ์สาขาบริหารการศึกษาศึกษาบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ัญญา อภิบาลกุล และคณะ. (2545). รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้สถานศึกษา SINTPAE Model (ฉบับสรุป). กลุ่มงานพัฒนาวิชาชีพครูสำนักนโยบายแผนและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: ห้างหุ้นส่วน จำกัด ภาพพิมพ์.
- ัญทิพ บุญเยี่ยม และ นางสาวทิวาพร ทาวะรัมย์. (2556). ทิศนคติต่อความสำคัญของภาษาในอาเซียน. คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- แพรวภัทร ยอดแก้ว. (2555). คุณลักษณะของพลเมืองอาเซียนตามกฎบัตรอาเซียน. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ไพศาล วิศาลาภรณ์. (2554).การพัฒนามาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กระทรวงศึกษาธิการ.
- วราพร ชูภักดี. (2555). สสำรวจความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาสังคมไทยสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. แหล่งที่มา <http://webcache.googleusercontent.com> สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2555.
- วิทยาลัยนานาชาติมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.(2556).ภาษาจีนภาษาที่คนทั่วโลกอยากเรียน. แหล่งที่มา<http://www.uniggng.com>. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2558.
- ศิริจันทร์ พลอยกระโทก. (2551). สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษาบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศุภชัย สิงห์ยะบุศย์.(2558). “มมส” เปิดเวทีสร้างเครือข่ายเพื่อนบ้าน ร่วมมือศิลปกรรมศาสตร์สานเจตนารมณ์อาเซียน. แหล่งที่มา http://www.daily.khaosod.co.th/view_news.php?. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2558
- สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). เทคนิคการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุภาภรณ์ โกสัย.(ม.ป.ป.).บัณฑิตที่พึงประสงค์. แหล่งที่มา [www.hu.ac.th/academic/article/... Ideal%20%20Graduate.html](http://www.hu.ac.th/academic/article/Ideal%20%20Graduate.html). สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2558.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). การพัฒนามาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กลุ่มวิจัยและพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ.**
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.). (2548). “**มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ**”. หนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.3/ว 17 ลงวันที่ 21 ตุลาคม 2548
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย.**
สำนักงาน ก.พ.; กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่งจำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). **การประชุมสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2555 :เรื่อง “ปรับระบบราชการไทยเตรียมพร้อมสู่อาเซียน 2015.** แหล่งที่มา
http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=3090
สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2558.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (2552-2561).**
กรุงเทพฯ:บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์. (2555). **ไทยกับการเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ตอน 3.** แหล่งที่มา
<http://www.castu.org/CAS-TU/index>. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2013.
- อเนก เพิ่มวงศ์เสนีย์. (2554). **การบรรยายทางวิชาการเพื่อสร้างความตระหนัก เรื่อง การก้าวสู่ประชาคมอาเซียน.** พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายความร่วมมือกับต่างประเทศ.
- Hughers, L.W. (1999). **The principal as Leader. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.**
development. Thousand Oaks, CA : Corwin Press
- Henderson, Iain S. (n.d.). “**Managerial Competencies : three dimension to managerial effectiveness?**” [Online]. Available from [http://alumni.Absmba.Com/ablmmi/pdf/managerial competencies. Pdf](http://alumni.Absmba.Com/ablmmi/pdf/managerial%20competencies.Pdf). Accessed 20 March 2014.
- Kevin Kruse. (2004). “**Introduction to Instructional Design and the ADDIE Model.**” Retrieved [Online]... Available from [http://www.Elearningguru.com/articles /art2_1.htm](http://www.Elearningguru.com/articles/art2_1.htm).
- Neubert, John Mitchell. (1998). **A Functional-Based Model of Informal Leadership Perceptions in Intact Work Teams.** Dissertation Abstracts International.
- Seldin, Peter. (1988). **Evaluating and Developing Administrative Performance.**
San Francisco : Jossey-Bass.
- Slocum, John; Jackson, Susan and Hellriegel, Don. (2008). **Competency-Based Management.**
Ohio: SouthWestern Cengage Learning.
- Spark & Locks-Horsley. (1989). **Education Administration: A Decade of Reform.** Thousand Oaks, C.A: sage.
- Spencer L.M. and Spencer S.M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performer.** New York: Wiley.