

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำตัวบ่งชี้ที่ได้มาสำรวจสมรรถนะของผู้บริหาร ซึ่งในการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดตัวบ่งชี้โดยใช้กรอบสมรรถนะและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการชำนาญการ และผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) และตัวบ่งชี้มาตรฐานด้านผู้บริหารสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก: ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2547) เป็นฐานในการดำเนินการ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา พร้อมทั้งให้น้ำหนักความสำคัญ ได้ ตัวบ่งชี้จากการพัฒนาทั้งสิ้นจำนวน 78 ตัวบ่งชี้ แบ่งเป็นตัวบ่งชี้ด้านความรู้ 26 ด้านทักษะ 26 และด้านบุคลิกลักษณะ 26 ตัวบ่งชี้ จากนั้นผู้วิจัยได้นำตัวบ่งชี้ที่ได้มาสร้างเครื่องมือ ตรวจสอบคุณภาพและทดลองใช้ และทำการสำรวจสมรรถนะของผู้บริหาร

สำหรับประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โดยมีกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสำรวจสมรรถนะ โดยสุ่มจากเขตตรวจราชการภูมิภาคละ 1 เขต และสุ่มจังหวัดในเขตตรวจราชการละ 2 จังหวัด ยกเว้นส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) ด้วยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 406 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามทั้งสิ้น 812 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติบรรยายด้วยโปรแกรม SPSS ในขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้หาค่าความตรงของตัวบ่งชี้ โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence: IOC) วิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถามสมรรถนะ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ส่วนขั้นตอนการสำรวจสมรรถนะของผู้บริหารวิเคราะห์โดยสถิติ

เชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA)

### สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเรียงลำดับตามกระบวนการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

#### 1.ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากร่างตัวบ่งชี้ สมรรถนะผู้บริหาร จำนวน 58 ตัวบ่งชี้ แบ่งเป็นตัวบ่งชี้ด้านความรู้ 29 ด้านทักษะ 16 และด้านบุคลิกลักษณะ 13 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยในด้านความสำคัญสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{x} \geq 3.00$ ) โดยค่าที่ได้อยู่ระหว่าง 4.12 - 4.87 และมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.5 - 1.00 ตัวบ่งชี้ที่มีมีความเหมาะสมในการนำไปใช้มีค่า IOC สูงสุดเท่ากับ 1.00 รวม 12 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านความรู้ ข้อที่ 2.3 มีความรู้ความเข้าใจกฎ ระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ ข้อที่ 2.6 บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ข้อที่ 2.7 ประสานการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารงานโดย องค์คณะบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่น ข้อที่ 3.3 มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ข้อที่ 9.1 มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา เพื่อเผยแพร่ให้ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ ด้านทักษะ ข้อที่ 3.1 มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จำแนก และจัดลำดับความสำคัญของงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ข้อที่ 13.1 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ข้อที่ 13.2 มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล ข้อที่ 13.3 มีความสามารถในการบริหารงานงบประมาณและพัสดุ ข้อที่ 13.4 มีความสามารถในการบริหารงานอาคารสถานที่ ด้านบุคลิกลักษณะข้อที่ 3.1 เสียสละ อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ข้อที่ 8.1 มีการนำหลักการประชาธิปไตยมาใช้โดยการให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้ที่ไม่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ ซึ่งมีค่า IOC  $\leq 0.80$  ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านความรู้ในเรื่องการบริหารงบประมาณ ข้อที่ 1.1 ข้อที่ 1.4 ข้อที่ 1.5 ตัวบ่งชี้ความรู้ในเรื่องการบริหารงานวิชาการข้อที่ 3.4 ตัวบ่งชี้ความรู้ในเรื่องการวางแผนการศึกษาข้อที่ 4.4 โดย

ตัวบ่งชี้ที่ได้จากการปรับปรุงพัฒนามีจำนวนทั้งสิ้น 78 ตัวบ่งชี้ แบ่งเป็น ตัวบ่งชี้ด้านความรู้ 9 สมรรถนะ 26 ตัวบ่งชี้ ด้านทักษะ 13 สมรรถนะ 26 ตัวบ่งชี้ และด้านบุคลิกลักษณะ 13 สมรรถนะ 26 ตัวบ่งชี้ เพื่อนำไปใช้สร้างเครื่องมือสำหรับสำรวจ

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของรัฐดังนี้

## 1. สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านความรู้

### 1.1 มีความรู้ในเรื่องการบริหารงบประมาณ

1.1.1 มีความรู้และเข้าใจรายงานทางการเงินและงบประมาณ

1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานพัสดุให้เกิดประโยชน์  
ต่อทางราชการ

### 1.2 มีความรู้ในเรื่องการบริหารบุคคล-ทีมงาน

1.2.1 มีความรู้ความเข้าใจกฎ ระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ

1.2.2 มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกำลังคนในสถานศึกษา

1.2.3 มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา  
ให้มีความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยี

1.2.4 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ภายในสถานศึกษา

1.2.5 มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

1.2.6 มีความรู้ความเข้าใจในการประสานการดำเนินงาน โดยคณะบุคคล

1.2.7 มีความรู้ความเข้าใจเรื่องกรณีพิเศษให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของ  
สถานศึกษาแก่บุคลากร

### 1.3 มีความรู้ในเรื่องการบริหารวิชาการ

1.3.1 มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

1.3.2 มีความรู้ความเข้าใจในการจัดแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.3.3 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการสื่อทางการศึกษา

1.3.4 มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการ  
ได้อย่างต่อเนื่อง

1.3.5 มีระบบเผยแพร่เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านวิชาการ

### 1.4 มีความรู้ในเรื่องการวางแผนการจัดการศึกษา

1.4.1 มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้  
สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา

1.4.2 มีความรู้ความเข้าใจในการนำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

1.4.3 มีความรู้ความเข้าใจในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา

#### 1.5 มีความรู้ในเรื่องการจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา

1.5.1 มีความรู้ความเข้าใจในการแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษา

1.5.2 มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาให้ครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

#### 1.6 มีความรู้ในเรื่องการวัดและประเมินผล

1.6.1 มีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบการวัดและประเมินผล การดำเนินงานทางการศึกษา

1.6.2 มีระบบติดตามและนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา

#### 1.7 มีความรู้ในเรื่องการนิเทศ

1.7.1 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทของตนในการเป็นผู้นิเทศภายในสถานศึกษา

1.7.2 มีแผนการนิเทศร่วมกับบุคลากรภายในสถานศึกษา

#### 1.8 มีความรู้ในเรื่องการวิจัย

1.8.1 มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในเรื่องการวิจัยทางการศึกษา

1.8.2 มีความรู้ความเข้าใจในการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

#### 1.9 มีความรู้ในเรื่องการประชาสัมพันธ์

1.9.1 มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่ให้ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

### 2. สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านทักษะ

#### 2.1 มีทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.1.1 มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการต่างๆตามสถานการณ์ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

2.1.2 มีความสามารถชี้แนวทางสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลดีแก่ทุกฝ่าย

#### 2.2 มีทักษะการเป็นผู้นำ

2.2.1 มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

### 2.3 มีทักษะในด้านความคิดรวบยอด

2.3.1 มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จำแนก และจัดลำดับความสำคัญของงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา

### 2.4 มีทักษะการสั่งการ / การมอบหมายงาน

2.4.1 มีความสามารถในการสั่งงานได้ชัดเจน ให้ผู้รับสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ตรงตามความต้องการ ไม่ซ้ำซ้อนกันในหลายเรื่อง

2.4.2 มีความสามารถในการมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล

### 2.5 มีทักษะการตัดสินใจ

2.5.1 มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริงของปัญหาด้านต่างๆ

2.5.2 มีความสามารถในการตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงาน และ/หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา

### 2.6 มีทักษะการวางแผน

2.6.1 มีความสามารถในการกำหนดบทบาทภารกิจ โครงสร้างรวมทั้งระบบงานของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ

2.6.2 มีความสามารถในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผน

### 2.7 มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร

2.7.1 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 2.8 มีทักษะการสร้างขวัญกำลังใจ

2.8.1 มีกระบวนการในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ซึ่งเป็นที่ยอมรับภายในสถานศึกษา

### 2.9 มีทักษะกระบวนการกลุ่ม

2.9.1 มีความสามารถในการสื่อสารสร้างความเข้าใจกับกลุ่มได้

2.9.2 มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.10 มีทักษะการประสานงาน

2.10.1 มีความสามารถในการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน

### 2.11 มีทักษะการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

2.11.1 มีความสามารถในการแสวงหาแหล่งทรัพยากรฯ ทั้งภายในและภายนอก

### สถานศึกษา

- 2.11.2 มีความสามารถในการระดมทรัพยากรฯทุกด้าน เพื่อใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา
- 2.11.3 มีความสามารถในการวางแผนการใช้ทรัพยากรฯได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

### 2.12 มีทักษะการพูด ฟัง อ่าน เขียน

- 2.12.1 มีความสามารถในการพูดถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟัง ให้มีความเห็นคล้อยตามได้
- 2.12.2 มีความสามารถในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังได้อย่างดี
- 2.12.3 มีความสามารถในการรับรู้และจับประเด็นจากการอ่านได้อย่างดี
- 2.12.4 มีความสามารถในการเขียนเพื่อนำเสนอความคิดเห็นได้

### 2.13 มีทักษะในการบริหารสถานศึกษา

- 2.13.1 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
- 2.13.2 มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล
- 2.13.3 มีความสามารถในการบริหารงานงบประมาณและพัสดุ
- 2.13.4 มีความสามารถในการบริหารงานอาคารสถานที่

## 3. สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ

### 3.1 มีความคิดสร้างสรรค์

- 3.1.1 มีจินตนาการ คิด และแสดงความคิดในเชิงสร้างสรรค์
- 3.1.2 มีวิธีการและเทคนิคใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3.1.3 ริเริ่มและเป็นผู้นำในการพัฒนางานและจัดทำโครงการหรือการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

### 3.2 มีความกระตือรือร้น / ความตื่นตัว

- 3.2.1 มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษา
- 3.2.2 มีความตื่นตัวและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆอยู่เสมอ

### 3.3 มีการอุทิศตน / เวลา

- 3.3.1 เสียสละ อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

### 3.4 มีความกล้า

3.4.1 มีความกล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ขลาดกลัวต่อความไม่แน่นอนและความสับสน

3.4.2 มีความกล้าที่จะยอมรับผลการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง

3.4.3 มีความกล้าที่จะแสดงออกตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

### 3.5 มีความยุติธรรม

3.5.1 มีความยุติธรรมและเป็นธรรมในการบริหารงาน

3.5.2 จัดสรรให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน

### 3.6 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

3.6.1 เข้าใจ และยอมรับผู้อื่น

3.6.2 รู้จักเอาใจใส่ผู้อื่นและมีการแสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

### 3.7 มีความซื่อสัตย์สุจริต

3.7.1 มีความซื่อตรงต่อหน้าที่ ต่อคนทั่วไป โดยตั้งใจกระทำกิจกรรมซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นหน้าที่ โดยซื่อสัตย์สุจริต

3.7.2 ใช้ความอดุสาหะวิริยะเต็มสติกำลังของตน เพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุเป้าหมาย

3.7.3 รักษาคนให้เป็นคนน่านับถือ น่าเชื่อถือ รักษาวาจาสัตย์ ไม่เอาเปรียบใคร ไม่ยกตนข่มท่าน

### 3.8 มีความเป็นประชาธิปไตย

3.8.1 มีการนำหลักการประชาธิปไตยมาใช้โดยการให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน

### 3.9 มีความอดทน

3.9.1 รู้จักควบคุมอารมณ์ความต้องการของตนเอง

3.9.2 มีความสามารถอดกลั้น และข่มตน รู้จักการแสดงออกอย่างเหมาะสม

3.9.3 มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักและผูกพันกับงาน สามารถอดทนเนื่องในการแก้ไขปัญหา ถึงแม้ต้องใช้เวลาานาน

### 3.10 มีความรับผิดชอบ

3.10.1 มีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ และต่อหน่วยงานรวมถึงนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

### 3.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3.11.1 มีความมั่นใจในความสามารถและเห็นคุณค่าของตนเอง

3.11.2 มีความสามารถในการคิดและทำงานคนเดียวได้

### 3.12 มีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3.12.1 ชอบที่จะทำงานกับคนที่มีความคิดเห็นที่หลากหลาย และพร้อมที่จะให้โอกาสผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา

3.12.2 รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

### 3.13 มีวิสัยทัศน์

3.13.1 มีความสามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายในอนาคตด้วยแนวคิดใหม่ๆ

## 2.ผลการสำรวจสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.1 ผลการสำรวจในภาพรวม

จากผลการสำรวจสมรรถนะผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีผลการสำรวจสมรรถนะสูงสุด คือ ด้านความรู้ รองลงมาเป็นด้านบุคลิกลักษณะ และด้านทักษะ ตามลำดับโดยตัวบ่งชี้ที่มีผลการสำรวจสูงสุดด้านความรู้ ได้แก่ ข้อ 2.1 มีความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบด้านการบริหารบุคคลของรัฐ รองลงมาได้แก่ ข้อ 2.5 มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ข้อ 2.2 มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกำลังคนในสถานศึกษา และ ข้อ 9.1 มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่ให้ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ ด้านทักษะ คือ ข้อ 7.1 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รองลงมา ได้แก่ ข้อ 2.1 มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และ ข้อ 5.2 มีความสามารถในการตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงาน และ/หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา ข้อ 12.4 มีความสามารถในการเขียนเพื่อนำเสนอความคิดเห็นได้ และ ข้อ 3.1 มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์จำแนกและจัดลำดับความสำคัญของงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ด้านบุคลิกลักษณะ ตัวบ่งชี้ที่มีผลการสำรวจ สูงสุดได้แก่ ข้อ 8.1 มีการนำหลักการประชาธิปไตยมาใช้โดยการให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติ



งาน และรองลงมา ได้แก่ ข้อ 11.1 มีความมั่นใจในความสามารถและเห็นคุณค่าของตนเอง ข้อ 4.2 มีความกล้าที่จะยอมรับผลการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง และข้อ 10.1 มีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่องาน ต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ และต่อหน่วยงานรวมถึงนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่มีผลการสำรวจ ต่ำสุด ด้านความรู้ คือข้อ 7.2 มีแผนการนิเทศร่วมกับบุคลากรภายในสถานศึกษา และรองลงมา ได้แก่ ข้อ 3.5 มีระบบเผยแพร่เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านวิชาการ ข้อ 8.2 มีความรู้ความเข้าใจในการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และ ข้อ 6.2 มีระบบติดตามและนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษาด้านทักษะ ได้แก่ข้อ 4.2 มีความสามารถในการมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล รองลงมา ได้แก่ ข้อ 6.2 มีความสามารถในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผน ข้อ 11.3 มีความสามารถในการวางแผนการใช้ทรัพยากรฯ ได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า และ ข้อ 10.1 มีความสามารถในการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน ด้านบุคลิกลักษณะ ตัวบ่งชี้ที่มีผลการสำรวจต่ำสุด ได้แก่ข้อ 1.2 มีวิธีการและเทคนิคใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของสถานศึกษา และรองลงมา ได้แก่ ข้อ 5.2 จัดสรรให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน ข้อ 5.1 มีความยุติธรรมและเป็นธรรมในการบริหารงาน และ ข้อ 1.3 ริเริ่มและเป็นผู้ดำเนินการพัฒนางานและจัดทำโครงการหรือการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ ต่อการศึกษา

เมื่อพิจารณารายสมรรถนะ ด้านความรู้ สมรรถนะที่มีผลการสำรวจสูงสุด คือ ข้อ 9 มีความรู้ในเรื่องการประชาสัมพันธ์ รองลงมา ได้แก่ ข้อ 2 มีความรู้ในเรื่องการบริหารบุคคลและทีมงาน ข้อ 1 มีความรู้ในเรื่องการบริหารงบประมาณ และข้อ 3 มีความรู้ในเรื่องการบริหารวิชาการ สมรรถนะที่มีผลการสำรวจต่ำสุดคือ ข้อ 7 มีความรู้ในเรื่องการนิเทศ รองลงมา ได้แก่ ข้อ 8 มีความรู้ในเรื่องการวิจัย ข้อ 6 มีความรู้ในเรื่องการวัดและประเมินผล และข้อ 4 มีความรู้ในเรื่องการวางแผนการจัดการศึกษา ด้านทักษะ คือข้อ 7 มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร และรองลงมา ได้แก่ ข้อ 2 มีทักษะการเป็นผู้นำ ข้อ 5 มีทักษะการตัดสินใจ และข้อ 3 มีทักษะในด้านความคิดรวบยอด ข้อ 4 มีทักษะการสั่งการ/การมอบหมายงาน รองลงมา ได้แก่ ข้อ 10 มีทักษะการประสานงาน ข้อ 1 มีทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และข้อ 6 มีทักษะการวางแผน ด้านบุคลิกลักษณะคือ ข้อ 8 มีความเป็นประชาธิปไตย และรองลงมา ได้แก่ ข้อ 10 มีความรับผิดชอบ ข้อ 13 มีวิสัยทัศน์ และข้อ 12 มีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 5 มีความยุติธรรม รองลงมา ได้แก่ ข้อ 1 มีความคิดสร้างสรรค์ ข้อ 3 มีการอุทิศตน/เวลา และข้อ 6 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

## 2.2 ผลการสำรวจจำแนกตามขนาดโรงเรียน

จากผลการสำรวจสมรรถนะของผู้บริหารจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า เมื่อจำแนกโรงเรียนเป็น 4 ขนาด ได้แก่โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวน น.ร.น้อยกว่า 500 คน)โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวน น.ร. 501- 1,500 คน) โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวน น.ร.1,501 –2,500 คน ) และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวน น.ร. 2,501 คนขึ้นไป) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุดทั้ง 2 ด้าน คือด้านความรู้และด้านทักษะ โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุด 1 ด้าน คือ สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะต่ำสุดทั้ง 3 ด้าน และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามลำดับ สมรรถนะด้านทักษะ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามลำดับ สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ โรงเรียนขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ และขนาดใหญ่ ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะพบว่า ในด้านความรู้และด้านทักษะ มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านบุคลิกลักษณะไม่แตกต่าง โดยในสมรรถนะด้านความรู้ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก ตามลำดับ ด้านทักษะ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมี ค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก ตามลำดับ และด้านบุคลิกลักษณะ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและ โรงเรียนขนาดใหญ่ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุดทุกข้อ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะต่ำสุดเกือบทุกข้อ ยกเว้น ข้อที่ 1 มีความรู้ในเรื่องการบริหารงบประมาณ และ ข้อที่ 8 มีความรู้ในเรื่องการวิจัย ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะต่ำที่สุด และข้อที่ 2 มีความรู้ในเรื่องการบริหารบุคคลและทีมงาน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะต่ำที่สุด

สมรรถนะด้านทักษะ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุดทุกข้อ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะต่ำสุดทุกข้อเช่นกัน และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางเกือบทุกข้อยกเว้น ข้อที่ 8 มีทักษะการสร้างขวัญกำลังใจ ข้อที่ 11 มีทักษะในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา และข้อที่ 13 มีทักษะในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุด 5 สมรรถนะ ได้แก่ข้อที่ 3 มีการอุทิศตน/เวลา ข้อที่ 6 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ข้อที่ 8 มีความเป็นประชาธิปไตย ข้อที่ 12 มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และข้อที่ 13 มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุด 4 สมรรถนะ ได้แก่ ข้อที่ 5 มีความซื่อสัตย์ ข้อที่ 7 มีความซื่อสัตย์สุจริต ข้อที่ 9 มีความอดทน และ ข้อที่ 10 มีความรับผิดชอบ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะต่ำสุดทุกข้อ

### 2.3 ผลการสำรวจจำแนกตามภูมิภาค

ผลการสำรวจสมรรถนะของผู้บริหารจำแนกตามภูมิภาค 6 ภูมิภาค ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุดในทุกด้าน รองลงมาเป็นภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และกรุงเทพมหานคร ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านความรู้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรุงเทพมหานคร และภาคกลาง ตามลำดับ สมรรถนะด้านทักษะภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางและ กรุงเทพมหานคร ตามลำดับ สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ กรุงเทพมหานคร ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่า กรุงเทพมหานคร ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสมรรถนะด้านความรู้ ภาคเหนือ มีค่าเฉลี่ยมากกว่า กรุงเทพมหานคร และภาคกลาง ตามลำดับ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าเฉลี่ยมากกว่า กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามลำดับ ด้านทักษะภาคเหนือมีค่าเฉลี่ยมากกว่ากรุงเทพมหานคร ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามลำดับ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าเฉลี่ยมากกว่า กรุงเทพมหานคร ภาคใต้มีค่าเฉลี่ยมากกว่า กรุงเทพมหานคร และภาคกลางตามลำดับ และด้านบุคลิกลักษณะ ภาคเหนือมีค่าเฉลี่ยมากกว่ากรุงเทพมหานคร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลางตามลำดับ ภาคกลาง มีค่าเฉลี่ยมากกว่ากรุงเทพมหานคร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าเฉลี่ยมากกว่ากรุงเทพมหานคร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลางตามลำดับ ภาคใต้มีค่าเฉลี่ยมากกว่า กรุงเทพมหานคร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลางตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะในด้านความรู้ 9 สมรรถนะพบว่าผู้บริหารในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและผู้บริหารในภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุดภาคละ 4 สมรรถนะ และผู้บริหารในภาคเหนือมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุด 1 สมรรถนะคือข้อที่ 5 มีความรู้ในเรื่องการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

ทางการศึกษา สมรรถนะด้านทักษะ 13 สมรรถนะ พบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุด ผู้บริหารในภาคใต้มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุด 4 สมรรถนะ ได้แก่ ข้อที่ 3 มีทักษะในด้านความคิดรวบยอด ข้อที่ 5 มีทักษะการตัดสินใจ ข้อที่ 6 มีทักษะการวางแผน และ ข้อที่ 8 มีทักษะการสร้างขวัญและกำลังใจ ส่วนผู้บริหารในภาคเหนือ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุด 2 สมรรถนะ ได้แก่ ข้อที่ 4 มีทักษะการสั่งการ/การมอบหมายงาน และข้อที่ 10 มีทักษะการประสานงาน สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ 13 สมรรถนะ พบว่า ผู้บริหารในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและผู้บริหารในภาคใต้ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุดภาคละ 5 สมรรถนะ และผู้บริหารในภาคเหนือมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุด 3 สมรรถนะ ได้แก่ ข้อที่ 2 มีความกระตือรือร้น/ความตื่นตัว ข้อที่ 7 มีความซื่อสัตย์สุจริต และข้อที่ 11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

### อภิปรายผลการวิจัย

ในภาพรวมการวิจัยครั้งนี้ พบว่าผลการพัฒนาตัวบ่งชี้และผลการสำรวจสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจในการอภิปราย ดังนี้

#### ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้

##### 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ในภาพรวม

ในการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ ระดับมัธยมศึกษาในงานวิจัยนี้ได้เริ่มต้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เหนี่ยวมาตรฐานและระดับคุณภาพผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการ(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2542) รวมทั้งสมรรถนะและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545) ตัวชี้วัดมาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2547) จากนั้นกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและระบุสมรรถนะและตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (theoretical definition) ที่นักวิจัยใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจและใช้วิจารณ์ญาณของนักวิจัยน้อยกว่าการนิยามแบบอื่น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545) ผู้วิจัยได้จำแนกสมรรถนะออกเป็นรายด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับ คำจำกัดความ สมรรถนะเป็นลักษณะของกลุ่มความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะที่จำเป็นต่อความพึงพอใจและความสำเร็จของการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่ง(ศิริชัย กาญจนวาตี, 2546) ทั้งหมด 3 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านบุคลิกลักษณะ และกำหนดสมรรถนะแต่ละด้าน ได้สมรรถนะ ด้านความรู้ 9 สมรรถนะ ด้านทักษะ 13 สมรรถนะ

และด้านบุคลิกลักษณะ 13 สมรรถนะ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ครอบคลุมสมรรถนะพื้นฐานที่ผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีและไม่ได้เพิ่มเติมสมรรถนะในด้านใด

## 2) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้รายด้าน

ในการร่างตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยใช้สมรรถนะและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านผู้บริหาร ของ สมศ. กำหนดขึ้นเป็นฐานในการกำหนดตัวบ่งชี้ด้านความรู้และด้านทักษะ ส่วนด้านบุคลิกลักษณะผู้วิจัยร่างขึ้นจากนิยามเชิงปฏิบัติการที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ร่างตัวบ่งชี้รวมทั้งสิ้น 58 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็นด้านความรู้ 26 ด้านทักษะ 16 และด้านบุคลิกลักษณะ 13 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญให้นำหนักความสำคัญสูงเกินเกณฑ์ทุกตัวบ่งชี้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความสำคัญที่จะใช้เป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะของ ผู้บริหารได้

เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้เป็นรายด้าน พบว่าผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนความสำคัญกับตัวบ่งชี้ด้านความรู้สูงสุด ( $\bar{x} = 1.00$ ) ได้แก่ สามารถชี้แนะข้อบกพร่องของรายงานการเงินและงบประมาณได้อย่างสร้างสรรค์ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำและใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนและชุมชน มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวัดผลและประเมินผลทางการศึกษา สามารถติดตามและนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจความหมายระบบบทบาทของกรณีศึกษาในสถานศึกษา สามารถวางแผนกรณีศึกษาในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่ให้ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญต่อแนวทางการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School based management) ซึ่งต้องอาศัยการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีการกำหนดและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของตนเอง รวมทั้งสถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา โดยการมีแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาในการดำเนินงาน ขณะเดียวกันก็ต้องมีการจัดระบบนิเทศติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีความรู้ในเรื่องเหล่านี้

ตัวบ่งชี้ด้านทักษะ ได้แก่ มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จำแนก และจัดลำดับความสำคัญของงานจัดเป็นทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual skills) ซึ่งเป็นทักษะที่พัฒนาใน

ตัวผู้บริหารได้ยากที่สุดและเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้างานจะขาดเสียมิได้ใน การบริหารงาน (สุริย์ สุเมธินฤมิตร, ม.ป.ป.) มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณและพัสดุ และงานอาคารสถานที่ ซึ่งผู้นำในองค์กรและการจัดการ องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการบริหาร (Ability) มีความรู้ ความสามารถด้านการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน คือเก่งงาน (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540 อ้างถึง ใน สรินยา ฉิมมา, 2543)

ตัวบ่งชี้ด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ มีความยุติธรรม มีศีลธรรมและความชอบธรรมในการ ดำเนินงานต่างๆ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในทุกๆด้าน มีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรง ต่อหน้าที่ ต่อคนทั่วไป โดยตั้งใจกระทำกิจกรรมซึ่งได้รับมอบหมายโดยซื่อสัตย์ รักษาคนให้เป็น คนน่านับถือ น่าเชื่อถือ มีความอดทน รู้จักการควบคุมอารมณ์ความต้องการของคน มีความสามารถ ออกกัณฑ์อดทน ช่มคน รู้จักการแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบตระหนักในหน้าที่ ตำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อหน้าที่ราชการ และต่อหน่วยงานรวมถึงนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นจากการ ประชุมปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ณ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2544) ในด้านบุคลิกลักษณะ ควรมีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และยึดมั่นใน จรรยาบรรณวิชาชีพ และผลการวิจัยของ Magnuson (1971: 78-91 อ้างถึงใน อรรถพร จินะวัฒน์, 2539: 44) ในเรื่องลักษณะของผู้จัดการ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่าลักษณะส่วนตัว ที่สำคัญ คือ มีวิจรรณญาณ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ และจากการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงการปฏิรูปการ ศึกษา (พ.ศ. 2539 - 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 ของ สุณีย์ บุญทิพย์ (2542) พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูในคุณลักษณะที่ควรมี มากที่สุด คือด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมสูง

#### ผลการสำรวจสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

##### 1) ผลการสำรวจสมรรถนะโดยภาพรวม

ผลการสำรวจสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงทุกสมรรถนะทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านบุคลิกลักษณะ ซึ่งน่าจะสะท้อนระดับคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา รวมทั้ง

กระบวนการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนได้ แต่เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งซองที่ติดดวงตราไปรษณีย์เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนได้จัดส่งแบบสอบถามคืนเป็นรายบุคคล เพื่อให้มีความเป็นอิสระในการให้ข้อมูลและได้ข้อมูลที่มีความลำเอียงน้อยที่สุด แต่ในทางปฏิบัติมีแบบสอบถามบางส่วนที่ได้รับคืนโดยผู้ให้ข้อมูลผ่านการตรวจสอบจากสถานศึกษาก่อนส่งคืน ดังนั้นผลการสำรวจในภาพรวมที่ระดับสมรรถนะของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงทุกสมรรถนะ อาจมีความลำเอียงจากเหตุดังกล่าว อย่างไรก็ตามก็ตีผลการสำรวจในครั้งนี้ก็ยังน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะและตัวบ่งชี้ พบว่าผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องการบริหารงานบุคคลและทีมงาน และมีค่าเฉลี่ยผลการสำรวจสูงสุด คือมีความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ รองลงมา มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนกำลังคนในสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในการประสานการดำเนินงานโดยคณะบุคคล มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการนิเทศให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแก่บุคลากร และมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับมัธยมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล และเชื่อว่าการศึกษาจะพัฒนาได้ต้องพัฒนาคน ซึ่ง สอดคล้องกับแผนพัฒนาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ที่มีเป้าหมายการยกระดับ คุณภาพชีวิต และการบริหารจัดการที่ดี จึงกำหนดยุทธศาสตร์ : การพัฒนาคุณภาพคน และการคุ้มครองทางสังคมขึ้น แสดงให้เห็นว่าให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวดที่ 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลัก (4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา อย่างต่อเนื่อง (6) การมีส่วนร่วมของบุคคลในการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวความคิดของ Chester I. Barnard (1972) กล่าวถึงมโนทัศน์ของงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 ส่วน ในส่วนที่ 1 คือมโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (Structural Concept) มุ่งเน้นที่การบริหารงานบุคคล ระบบความร่วมมือ องค์การรูปนัย ความซับซ้อนขององค์การรูปนัย และองค์การรูปนัย ซึ่งถือว่าเป็นศาสตร์ (Science) ของการบริหาร

ในส่วนของสมรรถนะด้านความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยผลการสำรวจต่ำสุด คือ การมีความรู้ในเรื่องการนิเทศ ได้แก่การมีแผนการนิเทศร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา รองลงมาคือการมีระบบเผยแพร่เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านวิชาการ การใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การมีระบบติดตามและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา

รวมทั้งการมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาอย่างครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผนการดำเนินงานต่างๆของสถานศึกษา เนื่องจากการมีแผนการนิเทศจะช่วยให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาดำเนินไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งควรมีการจัดทำระบบติดตาม ตรวจสอบและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ควรจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ด้านวิชาการ โดยการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยต่างๆ

สมรรถนะด้านทักษะ ที่ผู้บริหารระดับมัธยมศึกษามีผลการสำรวจในระดับสูงสุด คือ การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อความหมายที่ดี (Communicator) เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลาย จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการสื่อสารเพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Campbell and other, 1968) และทักษะดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชนและองค์กรชุมชนฯ ในการจัดการศึกษา และหมวด 8 มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุน จากส่วนต่างๆ มาใช้จัดการศึกษา รองลงมาคือมีทักษะการเป็นผู้นำ และทักษะการตัดสินใจสามารถที่จะเลือกแนวทางการปฏิบัติงานและ/หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาได้ ซึ่งจัดเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร (Mintberg, 1973: 27-28 อ้างถึงใน สุนีย์ บุญทิม, 2542) ส่วนสมรรถนะด้านทักษะที่มีผลการสำรวจต่ำสุด คือ ทักษะการสั่งการ/การมอบหมายงาน มีความสามารถในการมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ซึ่งอาจเนื่องมาจากการจัดการศึกษาของโรงเรียน จะมีภาระงานอื่นๆที่นอกเหนือจากงานสอน เช่นงานการเงินการบัญชี งานธุรการ ฯลฯ ที่ต้องใช้เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถเฉพาะมาปฏิบัติ แต่ในสภาพความเป็นจริงโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่มีอัตราของเจ้าหน้าที่ดังกล่าว โรงเรียนจึงจำเป็นต้องจัดสรรครูเข้ามารับผิดชอบงานต่างๆ ที่ไม่มีความถนัด นอกจากนี้ยังมีครูที่สอนไม่ตรงกับวุฒิการศึกษาที่สำเร็จมาทำให้เกิดสภาพที่ปรากฏว่าเป็นการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถได้ นอกจากนี้สมรรถนะด้านที่มีผลการสำรวจต่ำสุดรองลงมาคือ การมีทักษะการวางแผน ได้แก่ มีความสามารถในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจสมรรถนะด้านความรู้ในเรื่องการมีแผนการนิเทศ และการติดตามนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา



สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ที่ผู้บริหารระดับมัธยมศึกษามีผลการสำรวจในระดับสูงสุด คือ ความเป็นประชาธิปไตย โดยมีการนำหลักการประชาธิปไตยมาใช้โดยการให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในความสามารถ และเห็นคุณค่าของตนเอง มีความกล้าที่จะยอมรับผลการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง มีสำนึกความรับผิดชอบ ใจกว้างและกล้าที่จะแสดงบทบาทของผู้บริหาร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ที่พบว่ามีลักษณะเด่น 5 ประการ ได้แก่ ใจกว้างยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นและมีความสามารถในการสร้างทีมงาน (ทัศนีย์ วงศ์ยืน, 2538) ส่วนสมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะที่มีผลการสำรวจต่ำสุด คือการมีความคิดสร้างสรรค์ การมีวิธีการและเทคนิคใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารส่วนหนึ่งยังใช้วิธีการแบบเดิมในการบริหารจัดการสถานศึกษา รองลงมาคือมีความยุติธรรม การจัดสรรให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน และมีความยุติธรรมและเป็นธรรมในการบริหารงาน การริเริ่มและเป็นผู้ดำเนินการพัฒนางานและจัดทำโครงการหรือการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา อาจมีผลมาจากการที่ผู้บริหารมีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยสูง มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นในการดำเนินงาน จึงทำให้เห็นว่าผู้บริหารไม่ใช่ผู้ริเริ่มในการพัฒนางาน

## 2) ผลการสำรวจสมรรถนะเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียน

เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตามขนาดโรงเรียนเป็น 4 ขนาด คือขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีผลการสำรวจสูงที่สุด รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีผลการสำรวจสมรรถนะต่ำสุดทั้ง 3 ด้าน สมรรถนะด้านความรู้ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีผลการสำรวจมากกว่า โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก สมรรถนะด้านทักษะ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีผลการสำรวจมากกว่า โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก และสมรรถนะด้านคุณลักษณะ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและ โรงเรียนขนาดใหญ่ เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน) มีผลการสำรวจสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อาจเนื่องมาจากในโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนบุคลากรครู จำนวนน้อย ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสมีปฏิสัมพันธ์กับครูมากกว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง รวมทั้งผู้บริหารอาจต้องปฏิบัติงานบางอย่างด้วยตนเอง และ/หรือมีการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานแก่

บุคลากรมากกว่า จึงทำให้มีผลการสำรวจสูงกว่า ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีผลการสำรวจสูงสุดเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง และได้รับความนิยมนจากผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้าเรียนมาก มีผลงานเด่นชัด แม้จะมีครูจำนวนมาก ผู้บริหารและครูไม่ใกล้ชิดกันแต่จากสภาพของโรงเรียนที่ปรากฏผลงานชัดเจน น่าจะส่งผลต่อผลการสำรวจในครั้งนี้ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีผลการสำรวจต่ำสุด อาจเนื่องมาจากจำนวนครูในสถานศึกษามีจำนวนมาก (70-120คน) ความใกล้ชิดผู้บริหารมีน้อย ชื่อเสียงความนิยมของโรงเรียนยังไม่สูงนัก แต่ความคาดหวังของผู้สำรวจใกล้เคียงกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่งผลให้ผลการสำรวจภาพรวมต่ำกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

### 3) ผลการสำรวจสมรรถนะเปรียบเทียบตามภูมิภาค

เมื่อเปรียบเทียบผลการสำรวจตามภูมิภาคโดยแบ่งเป็น กรุงเทพมหานคร ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ พบว่าโดยเฉลี่ย ผู้บริหารในภาคตะวันออกมีผลการสำรวจสมรรถนะสูงที่สุด รองลงมาจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และกรุงเทพมหานคร เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารในกรุงเทพมหานครมีผลการสำรวจต่ำสุดอาจเนื่องมาจากผู้ให้ข้อมูลมีความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานและผลสำเร็จของสถานศึกษาโดยตั้งเป้าหมายไว้สูง เนื่องจากที่ตั้งของสถานศึกษาอยู่ในส่วนที่มีความสะดวก ใกล้แหล่งความรู้ มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และมีโอกาสที่จะศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มระดับสมรรถนะได้ง่าย ทั้งในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิหรือการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องได้มากกว่าผู้ที่อยู่ในภูมิภาค ก็มีส่วนทำให้ผลการสำรวจต่ำได้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1) การนำตัวบ่งชี้ไปใช้

จากการวิเคราะห์และพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับสำรวจสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ ระดับมัธยมศึกษา ทั้ง 78 ตัวได้ข้อสรุปว่า ตัวบ่งชี้สมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะ เป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถบ่งบอกสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาได้ สามารถนำตัวบ่งชี้เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการประเมินผู้บริหารในองค์กรของคนว่ามีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานในระดับใด ซึ่งจะพื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะและเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ผู้บริหารในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากความผิดพลาดในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามักมีสาเหตุมาจากผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารไม่เพียงพอ ขาดความรู้ในด้านเทคนิคเฉพาะอย่างและขาดความชำนาญชำนาญในเรื่องที่จำเป็น (ภิญโญ สาร, 2523)

## 2) การนำผลการสำรวจสมรรถนะไปใช้

จากผลการสำรวจสมรรถนะที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบระดับของสมรรถนะของผู้บริหารระดับมัธยมศึกษาของรัฐในด้านต่างๆ ทั้งความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะ สามารถพิจารณาจำแนกตามขนาดโรงเรียน และภูมิภาค หรือพิจารณาผลในภาพรวมได้ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นระดับนโยบาย หรือผู้ปฏิบัติสามารถนำผลไปใช้ในการกำหนดแนวปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะพื้นฐานที่จำเป็น โดยเฉพาะในส่วนที่มีผลการสำรวจต่ำกว่าด้านอื่น ได้แก่ ความรู้ในเรื่องการบริหารวิชาการ หลักสูตร การจัดการสื่อ แหล่งเรียนรู้ ระบบประกันคุณภาพและ ระบบเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ความรู้ในเรื่องการวัดผลและประเมินผลการติดตามและนำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา สถานศึกษา ความรู้ความเข้าใจเรื่องกรณีศึกษาในสถานศึกษา และการมีความรู้ในเรื่องการบริหารงบประมาณ การเงินและพัสดุ การวิจัยและการใช้ผลการวิจัย

ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการต่างตามสถานการณ์ ทักษะการสั่งการและการมอบหมายงานได้ชัดเจนตรงตามความสามารถ ทักษะการประสานงาน การจัดระเบียบงานไม่ให้ซ้ำซ้อน ทักษะการแสวงหาและระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ด้วยในเรื่องทักษะการสั่งการและการมอบหมายงาน ทักษะการวางแผน และทักษะการสร้างขวัญกำลังใจ

คุณลักษณะของการ เข้าใจ เอาใจใส่ และยอมรับผู้อื่น ความยุติธรรมเป็นธรรมในการบริหารงาน ความอดทนอดกลั้นและข่มตน การมีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การมีวิสัยทัศน์ และการมีความซื่อสัตย์สุจริต การอุทิศตน/เวลาให้กับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การสำรวจสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนของ ผู้วิจัยในครั้งนี้ ทำโดยใช้แบบสำรวจตามตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น และมีลักษณะของการประเมินค่า 5 ระดับ ของ Likert scale ตามการรับรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างานแผนงาน และครูผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการ / หัวหน้าแผน / ผู้อำนวยการ โรงเรียน ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปอาจพัฒนาเครื่องมือสำรวจสมรรถนะที่ใช้การเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือเชิงคุณภาพร่วมด้วย เช่น การสังเกตและการสัมภาษณ์ เป็นต้น

2. การสำรวจสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจโดยการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง ที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในสถานศึกษาและมีความใกล้ชิดกับตัวผู้บริหาร ซึ่งอาจทำให้ผลการสำรวจ ไม่

สอดคล้องกับระดับสมรรถนะจริง ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการสำรวจโดยใช้ข้อเท็จจริงตามตัวบ่งชี้และข้อมูลเพิ่มเติมจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น

3. การสำรวจสมรรถนะของผู้บริหารในการวิจัยครั้งนี้ มีการวิเคราะห์ผลเปรียบเทียบขนาดโรงเรียน และภูมิภาคที่ตั้งของสถานศึกษาโดยอ้างอิงเขตตรวจราชการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้นเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับความสำเร็จของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีสมรรถนะในระดับใด รวมทั้งความสำเร็จของสถานศึกษากับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร

4. การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ใช้กระบวนการในการหาความตรงตามเนื้อหาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และให้ค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้แต่ละตัวในแต่ละสมรรถนะเท่าๆกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักของสมรรถนะย่อยแต่ละสมรรถนะ และตัวบ่งชี้แต่ละตัว เพื่อให้ตัวบ่งชี้ที่ได้มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะได้สอดคล้องกับสภาพจริงตามที่ต้องการ