



การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

DEVELOPMENT OF INDUCTION PROGRAM FOR ADMINISTRATORS  
IN SCHOOLS AFFILIATED WITH THE OFFICE  
OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

ภทรัชฎ์ ธรรมมาตยกุล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2566

การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

DEVELOPMENT OF INDUCTION PROGRAM FOR ADMINISTRATORS  
IN SCHOOLS AFFILIATED WITH THE OFFICE  
OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION



PHATHARATCH THAMMATAYAKUL

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION  
(Educational Administration)

Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2023

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ของ

ภทรชัญญ์ ธรรมมาตยกุล

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุชะฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล) (รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์)

..... ที่ปรึกษาร่วม ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล)



ชื่อเรื่อง	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย	ภพวิทย์ ธรรมมาตยกุล
ปริญญา	การศึกษาศาสตรบัณฑิต
ปีการศึกษา	2566
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีศิลป์ ภูณภาค
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. มนตรี แยมกสิกร

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้ 1.1) เพื่อศึกษาระบบการคัดเลือก (Selection) ของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน 1.2) เพื่อศึกษาระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน 1.3) เพื่อศึกษาระบบสนับสนุน (Support system) ของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน 2) เพื่อเขียนอนาคตภาพของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน คัดเลือกโดยวิธีจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) โดยการผสมผสานเทคนิคแบบ Ethnographic Futures Research (EFR) กับเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และค่ามัธยฐาน (Median) ผลพบว่า ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ระบบการคัดเลือก (Selection) ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ระบบสนับสนุน (Support system) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญถึงแนวโน้มในอนาคตทั้ง 3 องค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) จำนวน 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะ 2) ด้านเครื่องมือ 3) ด้านวิธีการ 4) ด้านการสัมภาษณ์ 5) ด้านคุณสมบัติพิเศษ 6) ด้านการฝึกอบรม 7) ด้านการประเมินสมรรถนะ 8) ด้านการประเมินความสามารถ และ 9) ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) จำนวน 12 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านประสบการณ์ 2) ด้านเครือข่าย 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ด้านการพัฒนาตนเอง 5) ด้านวิทยากร ที่เลี้ยงและคณะกรรมการ 6) ด้านระบบติดตาม 7) ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม 8) ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 9) ด้านการวิจัยทางการศึกษา 10) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล 11) ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน และ 12) ด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) จำนวน 10 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา 2) ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ 3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) ด้านการอบรมและพัฒนาที่เลี้ยง 5) ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก 6) ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน 7) ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา 8) ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต 9) ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และ 10) ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล

คำสำคัญ : ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน, ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

Title	DEVELOPMENT OF INDUCTION PROGRAM FOR ADMINISTRATORS IN SCHOOLS AFFILIATED WITH THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION
Author	PHATHARATCH THAMMATAYAKUL
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2023
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Taweasil Koolnaphadol
Co Advisor	Assoc.Prof. Dr. Montree Yamkasikorn

The objectives of this study are as follows: (1) to study the system for gaining the position of school administrator at the initial stage of operation under the Office of the Basic Education Commission, with specific objectives: (1.1) to study the selection system (Selection) among early-stage school administrators; (1.2) to study the preparedness system (Preparation) of the director of the school at the beginning of the operation; (1.3) to study the support system (Support system) among early-stage school administrators; (2) to write about the future of the system of gaining the position of school administrator at the initial stage of operations and affiliated with the Office of the Basic Education Commission. The subjects were a group of knowledgeable and experienced professionals. The 15 candidates were selected by purposive sampling and futuristic research techniques, Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) by blending Model technique Ethnographic Futures Research (EFR) with model research techniques and Delphi. The instruments consisted of semi-structured interviews and questionnaires. In order to analyze data using trend statistics to the central interquartile range value and the value median. The results had three components: Selection system (Selection); Onboarding system (Preparation); and Support system (Support system). The expert group focuses on the three components of future trends. It was at the highest level and had consistent opinions. The future of the system for entering the position of school administrators at the initial stage of operation and affiliated with the Office of the Basic Education Commission and consisted of Component 1 Selection system (Selection): the nine sub-elements were (1) attributes; (2) tools; (3) methodology; (4) interviews; (5) special qualifications; (6) training; (7) competency; (8) competency assessment; and (9) direction and vision. Component 2 Preparation System (Preparation). The 12 sub-elements were as follows: (1) the 12 sub-elements were: (1) experience; (2) network; (3) information technology; (4) personal development; (5) lecturer mentors; and board of directors; (6) monitoring systems; (7) preparatory courses; (8) competencies, skills and desirable attributes; (9) educational research; (10) interpersonal and human access; (11) all-round preparation; and (12) leadership. Component 3 Support System (Support system): The 10 sub-components where: (1) network of school administration; (2) professional management; (3) professional development; (4) training and development by mentors; (5) preparation; (6) enhanced work experience; (7) innovation in school administration; (8) skills and future characteristics; (9) operational initiatives; and (10) management and human resources enhancements.

Keyword : School administrator, Early stages of operations, System for gaining the position of school administrator

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเอาใจใส่ การให้คำแนะนำด้วยความเมตตากรุณาในการแก้ไขข้อบกพร่องจากท่านกรรมการผู้ควบคุมปริญญาานิพนธ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และรองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร ที่ได้ชี้แนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และให้ความเมตตาปรับเป็นที่ปรึกษาการทำปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ด้วยความทุ่มเทเอาใจใส่อย่างดียิ่งมาโดยตลอด รวมทั้ง อาจารย์เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ และอาจารย์ ดร.สมบุรณ์ บุรศิริรักษ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เสนอแนะแนวทางในการดำเนินการวิจัยเพื่อเติมให้กับปริญญาานิพนธ์นี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัย ในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่านที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการจัดทำเอกสารเพื่อการดำเนินการวิจัยให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กรุณาให้การสนับสนุนให้คำแนะนำในการเรียนและการจัดทำปริญญาานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัว อันมี บิดา มารดา และคุณอัญญรดา ธรรมมาตยกุล ที่คอยให้กำลังใจในการศึกษาและการทำปริญญาานิพนธ์ในครั้งนี้ โดยเฉพาะคุณกัญจน์ชญา ธรรมมาตยกุล ผู้สนับสนุนทุนการศึกษา เป็นแรงบัลดาลใจ และกำลังใจในทุกการตัดสินใจของผู้วิจัยนับแต่วันแรกจวบจนปัจจุบัน

ภทรชฎี ธรรมมาตยกุล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย .....	8
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	12
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	13
1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา .....	14
1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา .....	14
1.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	21
1.4 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา .....	23
2. การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา .....	32
2.1 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย.....	32

2.1.1 ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) .....	32
2.1.2 ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation) .....	40
2.1.3 ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system).....	45
2.2 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ .....	53
2.2.1 ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) .....	53
2.2.2 ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) .....	55
2.2.3 ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system).....	58
3. การวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) .....	59
3.1 ความหมายของการวิจัยเชิงอนาคต .....	60
3.2 จุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงอนาคต .....	63
3.3 วิธีการวิจัยเชิงอนาคต .....	64
3.4 เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต .....	65
3.5 วงล้ออนาคต (The Futures Wheel) .....	68
3.6 วิธีการตรวจสอบสภาพอนาคต .....	69
3.7 ประโยชน์ของการศึกษาอนาคต.....	69
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล .....	70
4.1 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล .....	70
4.2 หลักการบริหารงานบุคคล.....	70
4.3 การบริหารงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา.....	73
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	75
5.1 งานวิจัยในประเทศ.....	75
5.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	79

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	81
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย.....	82
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย.....	82
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย.....	86
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	101
ตอนที่ 1 การศึกษารูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการ ปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้	101
ตอนที่ 2 แนวโน้มในอนาคตของรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้น การปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	138
ตอนที่ 3 ภาพอนาคตของรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการ ปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	180
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	196
1. สรุปผลการวิจัย.....	199
2. อภิปรายผลการวิจัย.....	202
3. ข้อเสนอแนะ.....	232
3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้.....	232
3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	233
บรรณานุกรม.....	234
ภาคผนวก.....	243
ภาคผนวก ก จริยธรรมสำหรับโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์.....	244
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย.....	254
ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	258
ภาคผนวก ง เครื่องมือการวิจัย 3 ขั้นตอน.....	265
ภาคผนวก จ ตารางสรุปค่า IOC ของแบบสอบถามงานวิจัย.....	305

ภาคผนวก ข วัน เวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 1 รอบที่ 2 และรอบที่  
3 ..... 325

ประวัติผู้เขียน..... 327



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	138
ตาราง 2 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านคุณลักษณะ .....	142
ตาราง 3 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านเครื่องมือ .....	143
ตาราง 4 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านวิธีการ .....	144
ตาราง 5 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการสัมภาษณ์ .....	145
ตาราง 6 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านคุณสมบัติพิเศษ .....	146
ตาราง 7 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการฝึกอบรม .....	148
ตาราง 8 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการประเมินสมรรถนะ .....	149
ตาราง 9 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการประเมินความสามารถ .....	150
ตาราง 10 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการกำหนดทิศทางและ วิสัยทัศน์ .....	151



ตาราง 11 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านประสบการณ์	153
ตาราง 12 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านเครือข่าย	154
ตาราง 13 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	155
ตาราง 14 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการพัฒนา ตนเอง	156
ตาราง 15 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านวิทยากร พี่ เลี้ยง และคณะกรรมการ	158
ตาราง 16 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านระบบติดตาม	159
ตาราง 17 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านหลักสูตรการ เตรียมความพร้อม	160
ตาราง 18 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์	161
ตาราง 19 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการวิจัยทาง การศึกษา	163

ตาราง 20 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และการเข้าถึงบุคคล .....	164
ตาราง 21 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการเตรียม ความพร้อมรอบด้าน.....	165
ตาราง 22 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านภาวะผู้นำ .....	167
ตาราง 23 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านเครือข่ายทางการ บริหารสถานศึกษา.....	168
ตาราง 24 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านความเป็นนักบริหาร มืออาชีพ.....	169
ตาราง 25 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ .....	171
ตาราง 26 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการอบรมและพัฒนา พี่เลี้ยง .....	172
ตาราง 27 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการเตรียมตัวสู่การ เปลี่ยนแปลงของโลก .....	173
ตาราง 28 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการเสริมสร้าง ประสบการณ์ในการทำงาน.....	175

ตาราง 29 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านนวัตกรรมทางการ บริหารสถานศึกษา.....	176
ตาราง 30 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านทักษะและ คุณลักษณะในอนาคต.....	177
ตาราง 31 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านความคิดริเริ่มในการ ปฏิบัติงาน.....	178
ตาราง 32 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการบริหารและการ เสริมสร้างบุคคล.....	179

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	12
ภาพประกอบ 2 แผนแบบการวิจัย .....	86
ภาพประกอบ 3 ภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการ ปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	181



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้ให้ความสำคัญกับการบริหาร การศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องกลไกเพื่อปฏิรูปโครงสร้างการบริหารการศึกษาและระบบการ เรียนรู้ทุกระดับเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในมาตรา 258 ได้บัญญัติว่าให้มีกลไกและระบบ การผลิต คัดกรองและพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา รวมทั้งมีกลไกสร้างระบบคุณธรรม ในการบริหารงานบุคคลของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา จะต้องผ่านกระบวนการ คัดกรอง พัฒนา จนได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพพร้อมที่จะบริหารสถานศึกษาอย่าง แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้กล่าวว่าการศึกษามีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์และกระบวนการเรียนรู้ที่ หลากหลาย จนกลายเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการดำรงชีพ รวมทั้งการเรียนรู้ยังสร้างความได้เปรียบ ในการประกอบอาชีพที่ต้องแข่งขันกันในทุกด้าน ในมิติด้านสังคมและทรัพยากรมนุษย์รัฐบาลให้ ความสำคัญด้านการศึกษา โดยมีหลักการ คือ การลดความเหลื่อมล้ำของโอกาสทางการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะแรงงานที่มีคุณภาพ "การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน" ในฐานะที่เป็น กฎเกณฑ์สำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายให้บรรลุผลภายในปี พ.ศ. 2573 ว่าการเปลี่ยนแปลงของ โลกเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในปัจจุบันและในอนาคตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางด้านการศึกษา เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งอีกทั้งการศึกษายังเป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนาประเทศให้ไปสู่ ความสำเร็จ โดยกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนา ศักยภาพบุคคลภายในประเทศ ได้ดำเนินการตามภารกิจหลักภายใต้นโยบายและจุดเน้นของ กระทรวงศึกษาธิการปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และตามยุทธศาสตร์ชาติแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2566 – 2580 ได้เห็นถึงความสำคัญในประเด็นที่ 11 การพัฒนาศักยภาพ คนตลอดช่วงชีวิต การพัฒนาช่วงวัยเรียน การมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีมาตรฐานเท่าเทียมกัน จากความสำคัญของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการ สถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็น ถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพราะ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้วางระบบการจัดการเรียนรู้และระบบการบริหารการศึกษาภายใน สถานศึกษา เพื่อมุ่งไปสู่การบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ประชากรในช่วงวัย เรียนเข้าถึงระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง อีกทั้งผู้อำนวยการสถานศึกษายังมีความสำคัญ

ในฐานะเป็นผู้บัญชาการสูงสุดขององค์กรและนำพาองค์กรไปสู่การปฏิรูปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารงานและการจัดการภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ยังส่งผลให้มีใช้งบประมาณ เทคโนโลยี เวลา และบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ. 2564 : 86) การพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าต้องมีการจัดการการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ตระหนักรู้ในหน้าที่ เป็นผู้นำในการกำกับดูแลการบริหารงานในสถานศึกษา สามารถใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2562 : 39) ผู้อำนวยการสถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ดำเนินงานหลักที่ส่งผลถึงความสำเร็จหรือประสิทธิผลของงานและสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษา ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสนใจสิ่งใดหรือเห็นสิ่งใดสำคัญก็จะส่งเสริมให้สถานศึกษามีความโดดเด่นในด้านนั้น สอดคล้องกับแนวคิดในการวิจัยของ Johann Heinrich Pestalozzi (2018 : 36) กล่าวว่าผู้อำนวยการสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ มีความสำคัญมากเพราะหากผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนให้มีบทบาทส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาในสถานศึกษาจะส่งผลให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ และผลการวิจัยของ Knezevich, Stephen J. (2016 : 74 ) ได้ให้เหตุผลถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นมืออาชีพ ถือกันว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง มีผลต่อกระบวนการบริการจัดการศึกษาของในแต่ละประเทศให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์ และช่วยขับเคลื่อนประสิทธิภาพการศึกษาเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการสถานศึกษา เนื่องจากในการปฏิบัติงานผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็นผู้ขับเคลื่อนกลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงในการดูแล ควบคุมกำกับและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในทุกส่วนของสถานศึกษาให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้วางไว้

จากความสำคัญของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ เป็นกลไกสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นผู้สร้างความเชื่อมั่นส่งเสริมและสนับสนุนครูให้มีศักยภาพตาม

บทบาทและหน้าที่ของตน ส่งผลให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง ดี มีความสุข สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์และสังคมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ.) ได้ปรับปรุงระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในส่วนของหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทั่วไป และกลุ่มประสบการณ์ (รายงานการประชุม ก.ค.ศ. ครั้งที่ 6/2565 : 6) ซึ่งส่วนราชการที่นำแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาดำเนินการคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการพัฒนาระบบการคัดเลือกมาอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันได้มีการกำหนดคุณสมบัติและแนวทางการคัดเลือกโดยการสอบแข่งขันมีลักษณะทางวิชาการ เริ่มต้นด้วยการพิจารณาคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกการยื่นใบสมัคร มีหลักสูตรและวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม (สำนักงาน ก.ค.ศ., 7 : 2562) เมื่อผ่านกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งด้วยวิธีการคัดเลือกแล้วภายหลังจากที่ได้รับคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องผ่านกระบวนการพัฒนาให้ครบถ้วนจึงจะสามารถแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ แต่เมื่อพิจารณาอย่างละเอียด พบว่า ในปัจจุบันการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามีกลุ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่มีประสบการณ์ด้านการบริหารมาก่อน เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติในการคัดเลือกและเมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือก สามารถเริ่มรับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ ปรากฏตามหลักเกณฑ์ในกลุ่มทั่วไปที่ระบุคุณสมบัติว่าเป็นครูที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ และในกลุ่มประสบการณ์ระบุว่าเป็นครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี สำหรับคุณวุฒิตะดับปริญญาตรี และ 2 ปี สำหรับคุณวุฒิตะดับปริญญาโท และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี แสดงให้เห็นถึงปัญหาของกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก ซึ่งในคุณสมบัติข้างต้นไม่แสดงให้เห็นถึง คุณสมบัติเฉพาะด้านประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาของครูผู้ที่มีความประสงค์จะเข้ารับคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้ผ่านกระบวนการคัดเลือกมาเป็นผู้ช่วยการสถานศึกษาส่วนหนึ่งที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา

กระบวนการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 19 (4) ซึ่งในมาตรา 80 บัญญัติให้มีการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิด



ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ ประกอบกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาไว้ว่าต้องผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด (สำนักงาน ก.ค.ศ., 4 : 2563) เมื่อสามารถสอบขึ้นบัญชีได้ต้องผ่านกระบวนการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง 2 กระบวนการ ดังนี้

- 1) การพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา กำหนดระยะเวลาการพัฒนา จำนวนไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง โดยเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาหลักประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาการเสริมสร้างสมรรถนะ การพัฒนาอุดมการณ์ การพัฒนาบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา การพัฒนาทักษะและความเข้าใจในการบริหารการศึกษา การบริหารงาน 4 ฝ่าย
- 2) กระบวนการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ตนเองจะไปบรรจุและแต่งตั้งซึ่งในระยะเวลา 1 ปี จะมีคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงในการดูแลให้คำปรึกษา และจะมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน หากผ่านการประเมินจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ต่อไป หากไม่ผ่านการประเมินจะต้องกลับไปดำรงตำแหน่งเดิมหรือตำแหน่งที่ไม่สูงกว่าตำแหน่งเดิมตามที่หน่วยงานต้นสังกัดเห็นสมควร

จากกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หลังจากการเข้าสู่ตำแหน่งด้วยกระบวนการคัดเลือกแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะไปบรรจุและแต่งตั้งยังสถานศึกษาต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องผ่านกระบวนการ 2 กระบวนการ คือ 1) การพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) กระบวนการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ในระยะเวลา 1 ปี

สภาพปัญหาของกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งและกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงที่ผ่านมา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการดังกล่าวเท่าที่ควร มีความกระตือรือร้นในการศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ด้านการบริหารการศึกษาที่ไม่เพียงพอ จึงขาดการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งทำให้ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาได้ ไม่อาจส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนการสอน ไม่ส่งเสริมการพัฒนาความรู้และความสามารถของครูและไม่สามารถให้คำแนะนำ แนะนำ หรือสนับสนุน การจัดการตามการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (ลัทธิธรรมา สุวรรณ, 2558. บทคัดย่อ) ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัญหาของกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งและกระบวนการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าว คือ 1) ผู้อำนวยการกลุ่มปฏิบัติหน้าที่จัดทำ



หลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ผ่านกระบวนการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง

3) ผู้ที่อยู่ระหว่างการประเมินตามกระบวนการ ซึ่งสามารถสรุปปัญหาในการปฏิบัติงานและความต้องการในการพัฒนาตนเอง มีดังต่อไปนี้ ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า ระบบการเตรียมความพร้อมก่อนการบรรจุและแต่งตั้งจะต้องมีกระบวนการวิจัยและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง เช่น มีระบบที่ครอบคลุม สมบูรณ์ ครอบคลุมตามยุคสมัย ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพราะในสภาพปัจจุบันประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องตามความเปลี่ยนแปลงให้ทัน มิเช่นนั้นจะถูกทิ้งให้ล้าหลัง และจะประสบความล้มเหลว การพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ ต้องมีความครอบคลุมทันสมัย ทันยุคทันเหตุการณ์ หากใช้แต่กระบวนการพัฒนาที่มีอยู่แบบเดิมตลอดโดยไม่มีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง ให้เข้ากับสภาพปัจจุบันจะทำกระบวนการพัฒนานั้นไม่เกิดความสมบูรณ์ตามระยะเวลาที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะถือว่าเป็นหัวเรือใหญ่ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา และส่งผลต่อภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการต่อไป... (สังคม จันทวิเศษ (สัมภาษณ์ : 2565)) สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพย์วรรณ คุณชะโก, ศิรินันท์ นันศรี, บรรยวัธ ศิริริชัย, จิโรจ จิวแหยม, สุปัญญา สรรพจักร ที่กล่าวถึงสภาพปัญหาการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาว่า การพัฒนาระบบการเตรียมความพร้อมก่อนแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ในระยะเวลา 1 ปี มีปัญหาที่พบ ดังนี้ 1) หลักสูตรมีความครอบคลุมแต่ควรเพิ่มเติมเนื้อหาให้สมบูรณ์และเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เช่น ในช่วงสถานการณ์โควิดระบาดทำให้ไม่สามารถอบรมในพื้นที่ได้จึงต้องใช้อบรมแบบออนไลน์ จึงทำให้ขาดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ควรเพิ่มเนื้อหาที่สอดแทรกภาวะผู้นำในอนาคตไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะทางด้านเทคโนโลยี ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ ทักษะการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นต้น 2) ช่วงเวลาการเรียกพัฒนาดำเนินการทำให้ผู้ที่สอบขึ้นบัญชีไว้ไม่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้ ส่งผลให้เสียสิทธิ์หลายอย่าง เช่น การยื่นคำขอเลื่อนวิทยฐานะ ควรมีการส่งเสริมให้มีหลักสูตรที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เช่น หลักสูตรอบรมออนไลน์ ศูนย์คัดลอกดิจิทัล ระบบทดสอบความรู้ความสามารถออนไลน์หรือผ่านเว็บไซต์ของส่วนกลาง เป็นต้น 3) ควรใช้ประโยชน์จากวิทยากร

พี่เลี้ยงและวิทยากรประจำวิชาให้เกิดประโยชน์สูงสุดมากกว่าปัจจุบันและควรมีการอบรม พัฒนา พี่เลี้ยง ให้มีมาตรฐานในการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์เดียวกัน 4) เน้นการสร้างเครือข่าย ทางการบริหารสถานศึกษากับเพื่อนร่วมวิชาชีพเพราะมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารใหม่ 5) ผู้บริหารใหม่ได้รับการพัฒนาที่ไม่เต็มศักยภาพส่งผลให้ขาดองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ สถานศึกษา (ทิพย์วรรณ คุณชะโก, ศิรินันท์ นันศรี, บรรยวัสต์ ศิริอริยชัย, จิโรจ จิวแหยม, สุปัญญา สรรพจักร (สัมภาษณ์ : 2565))

จากการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ปัญหาและความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการพัฒนาการเข้าสู่ตำแหน่งของ ผู้อำนวยการสถานศึกษาแนวใหม่เข้ามาใช้เพิ่มเติมจากกระบวนการเดิมที่มีอยู่ ซึ่งมีความ สอดคล้องกับแนวคิดของ D'Arbon et Al., (2014 : 66 – 72) ที่กล่าวว่า ในอดีตวงการศึกษของประเทศออสเตรเลียมีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้มีการจัดกลุ่มผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถแต่ละด้านที่คล้ายคลึงกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อเป็น ประโยชน์ในการแต่งตั้งไปยังโรงเรียนที่มีความเหมาะสมกับความถนัดเฉพาะด้านของบุคคลนั้น นอกจากการคัดเลือกด้วยการวัดความรู้ความสามารถและความถนัดเฉพาะด้านแล้ว ยังมีการ คัดเลือกด้วยการให้แสดงวิสัยทัศน์ ภาวะความเป็นผู้นำ เพื่อให้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ใน ตำแหน่งใหม่ที่จะต้องปฏิบัติ แต่ยังไม่มีการบวนการหรือโปรแกรมในการเข้าสู่ตำแหน่งของ ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ทำให้เกิดผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมเพียงพอ และแนวคิด ของ Gentilucci et. Al., (2023 : 147) ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาและความจำเป็นในการที่จะต้องมี การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ไว้ว่า จากการศึกษางานวิจัยทางการศึกษาได้ ระบุถึงความเชื่อมโยงระหว่างการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหาร จัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะต้องเกิดจากกระบวนการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ของยุคสมัย โดยกล่าวว่ามีกรวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดีในหลายรูปแบบแต่ยังไม่พบงานวิจัยใด ที่ชี้ให้เห็นการวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรมการเข้าสู่ตำแหน่งและเตรียมความพร้อมผู้นำทางการบริหาร การศึกษาที่หลากหลายเพียงพอ

จากความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึง สภาพปัญหาที่ส่งผลต่อกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งและกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษานั้น เมื่อพิจารณากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งในปัจจุบันถูกกำหนดกระบวนการโดยสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอยู่ภายใต้ระเบียบและวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด สามารถกล่าวได้ว่า กระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 2 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การคัดเลือกผู้บริหาร (Selection) และ 2) การเตรียมผู้บริหาร (Preparation) จากปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทั้งภายในและต่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันระหว่างประเทศในหลายมิติ มีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารและการบริหารจัดการ การศึกษา สาเหตุข้างต้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอนและปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาทุกมิติให้เท่าทันกับสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการศึกษาให้มีความยืดหยุ่น ซึ่งผลจากการมีระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข เพื่อให้ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาของไทยยุคปัจจุบันตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้อำนวยการสถานศึกษายุคใหม่ จึงมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาระบบดังกล่าว ให้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกไปจนถึงการที่สถานศึกษาได้รับผลผลิต คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความพร้อมทุกด้าน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาเพราะเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ด้วยความสำคัญและเหตุผลหลายประการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ได้มาซึ่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาและมีภาวะผู้นำที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเข้ามาสู่กระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งที่มีความเหมาะสม ครอบคลุม อันจะเป็นการสร้างความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมควรมีระบบใดบ้าง และอย่างไร
2. แนวโน้มหรือทิศทางในอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้
  - 1.1 เพื่อศึกษาระบบการคัดเลือก (Selection) ของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน
  - 1.2 เพื่อศึกษาระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน
  - 1.3 เพื่อศึกษาระบบสนับสนุน (Support system) ของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเขียนภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวโน้มและทิศทางของระบบการเตรียมความพร้อมของผู้อำนวยการสถานศึกษา และเขียนภาพอนาคตของระบบการเตรียมความพร้อมดังกล่าว โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures research)
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งหมด 15 คน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้
  - 2.1 กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.2 กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล
  - 2.3 กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2.4 กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดนโยบาย

2.5 กลุ่มที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาหรือที่เลี้ยงให้คำแนะนำ

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สามารถนำระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปจัดทำมาตรฐาน หลักเกณฑ์ การสอบคัดเลือก การพัฒนา ก่อนแต่งตั้ง กระบวนการฝึกอบรมงานในการปฏิบัติหน้าที่ได้

2. กลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปพัฒนาต่อยอด ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ทั้งในระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) ระบบการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) และระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)

3. ได้ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จะดำรงตำแหน่งในอนาคตมีคุณลักษณะ คุณสมบัติและสมรรถนะที่เหมาะสม

4. ได้ภาพอนาคตหรือการกำหนดทิศทางหรือแนวโน้มการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ผลการวิจัยสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อกำหนดและดำเนินการในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระบบต่อไป

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกและได้รับบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในระยะเวลา 1 ปีแรก

2. ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการสรรหาผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยต้องผ่านกระบวนการคัดเลือก (Selection), ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) และระบบสนับสนุน (Support system) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



2.1 ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) หมายถึง กระบวนการสรรหาผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยวิธีการโดยการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย ซึ่งผู้ที่มีความประสงค์เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติเฉพาะด้าน โดยต้องผ่านกระบวนการก่อนการคัดเลือก ดังนี้ 2.1.1) การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อให้มีองค์ความรู้ทางด้านการเป็นผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ เช่น ภาวะผู้นำทางการศึกษา จิตวิทยาบริการ ความรู้ในการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเมื่ออบรมผ่านแต่ละหลักสูตรจะได้รับเกียรติบัตรหรือวุฒิบัตร เพื่อใช้ประกอบเป็นคุณสมบัติในการเข้ารับการคัดเลือก 2.1.2) การมีคุณสมบัติพิเศษทางด้านประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา เช่น มีความสามารถเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่โดดเด่น มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ความสามารถทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง มีความคิดที่สร้างสรรค์ ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 2.1.3) ผ่านกระบวนการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติก่อนเข้ารับการคัดเลือก รวมถึงมีความสามารถในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์

2.2 ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อพัฒนาศักยภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง และเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องเตรียมความพร้อมด้านประสบการณ์ ด้านเครือข่าย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านระบบติดตามการปฏิบัติงาน ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม ด้านสมรรถนะ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านการวิจัยทางการศึกษา ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน และด้านภาวะผู้นำ ซึ่งมีการเตรียมความพร้อมประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้

2.2.1) การเตรียมตัวด้านคุณสมบัติก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการตั้งแต่ก่อนเข้ารับการศึกษาในระดับปริญญาทางการศึกษา ระหว่างการศึกษา หรือระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการจัดการเรียนการสอน ความเป็นผู้นำทางการศึกษาเข้ามาศึกษาในระดับปริญญาทางการศึกษา เพื่อบ่มเพาะให้มีองค์ความรู้ พฤติกรรม เจตคติที่เหมาะสม เมื่อได้รับครูที่มีศักยภาพเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว ครูผู้มีความรู้หรือครูผู้มีความประสงค์จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องผ่านการเตรียมความพร้อมตามหลักสูตรเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติก่อนเข้ารับการคัดเลือกต่อไป

2.2.2) การเตรียมความพร้อมเมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งในระยะเวลา 1 ปีแรก โดยต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะเจตคติที่ดี คุณธรรมจริยธรรม

และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม สามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา การแปลงนโยบายเป้าหมายสู่การปฏิบัติ เป็นนักบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

2.2.3) การเตรียมความพร้อมเมื่อบรรจุแต่งตั้งมากกว่า 1 ปี โดยต้องมีการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และความรู้ทางด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคโนโลยี การสร้างเครือข่ายทางการบริหาร การศึกษา ด้านการวิจัยทางการศึกษา และมีการประเมินศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาทุก 1 ปี

2.3 ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system) หมายถึง กระบวนการรองรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาที่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งในระยะเวลา 1 ปีแรก รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วมากกว่า 1 ปี เพื่อเป็นการบ่มเพาะประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม โดยผ่านการสนับสนุนด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการอบรมพี่เลี้ยง ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต ด้านมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารและการจัดการบุคคล ซึ่งต้องผ่านกระบวนการดังนี้

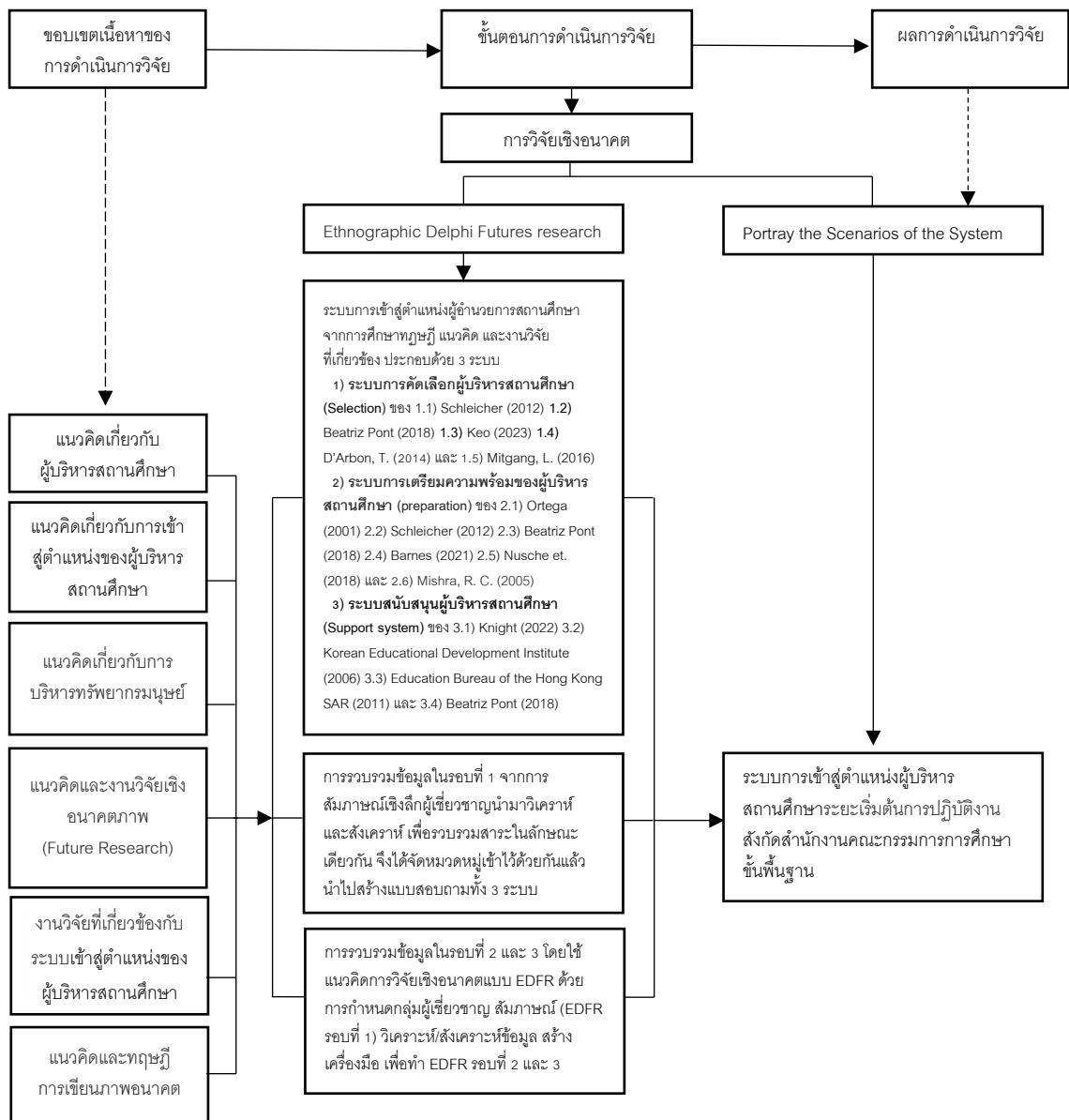
2.3.1) ระบบให้คำแนะนำปรึกษา ติดตามการปฏิบัติงาน (Coaching Team) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะอยู่ภายใต้คำแนะนำปรึกษาของคณะกรรมการที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

2.3.2) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ในการจัดการความรู้ โดยพี่เลี้ยงจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูง มีความสามารถในการถ่ายทอดประสบการณ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานจริง ซึ่งทำหน้าที่ในการถ่ายทอดงาน ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

2.3.3) ระบบการพัฒนาวิชาชีพ ใช้ในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาที่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งในระยะเวลา 1 ปีแรก และผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วมากกว่า 1 ปี เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ ทักษะ คุณลักษณะในอนาคต เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้น การปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ จากอดีตจนถึงปัจจุบันซึ่งมีแนวทางที่หลากหลายขึ้นอยู่กับ ความเป็นอยู่ บริบทของวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการพัฒนาระบบเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีการนำเสนอตามรายละเอียดดังหัวข้อต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

- 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.4 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

#### 2. การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา

##### 2.1 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย

##### 2.1.1 ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)

##### 2.1.2 การเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)

##### 2.1.2.1 ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

##### 2.1.2.2 การประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา

##### 2.1.2.3 ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการเตรียมความพร้อมของผู้บริหาร

สถานศึกษา

##### 2.1.3 ระบบการสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)

##### 2.2 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ

##### 2.2.1 ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)

##### 2.2.2 การเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)

##### 2.2.3 ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)

#### 3. การวิจัยอนาคต (Futures Research)

- 3.1 ความหมายของการวิจัยอนาคต
- 3.2 จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต
- 3.3 เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต
- 3.4 เทคนิคการวิจัยอนาคต

- 3.5 วงล้ออนาคต (Future Wheel Technique)
- 3.6 วิธีการตรวจสอบอนาคต
- 3.7 ประโยชน์ของการศึกษาอนาคต
- 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - 4.1 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 4.2 หลักการบริหารงานบุคคล
  - 4.3 การบริหารงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนนงผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

### 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

มีการให้ความหมายของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไว้ดังนี้

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา หมายความว่า ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2556

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภายในเขต พื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา ที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้บัญญัติไว้ 2 ความหมาย คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน และบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

อร สุนทรายุทธ์ (2562, น. 97) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้ที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้ที่มีอำนาจเหนือขึ้นไปโดยรับผิดชอบในหน่วยงานตามระเบียบแบบแผนมีอำนาจหน้าที่ ตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องขององค์กรนั้นได้บัญญัติไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2565) ได้กล่าวถึงคือสมาชิกในองค์กรที่มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรและประสานภารกิจของบุคคลอื่นในองค์กรให้เข้าใจและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยเป็นผู้แก้ปัญหาอุปสรรคและขจัดความยุ่งยากซับซ้อน โดยมุ่งสนใจในการวางแผน การจัดระเบียบ การควบคุมการรักษาระบบ และโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามปกติ ต่างจากบางส่วนที่มุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาปรับเปลี่ยน มุ่งทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึงพื้นฐานความเป็นมนุษย์ คุณค่า และใส่ใจในเรื่องของอารมณ์ด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารที่ดียังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำด้วย ซึ่งเป็นความรับผิดชอบในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ และทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้องโดยคำนึงถึงพื้นฐานความเป็นมนุษย์ คุณค่า และใส่ใจในเรื่องของอารมณ์ด้วย ดังนั้น เรามักใช้คำว่า "ผู้นำ" และ "ผู้บริหาร" เพื่ออธิบายบทบาทและคุณลักษณะของบุคคลในตำแหน่งนี้ไปพร้อม ๆ กัน

นิพนธ์ อนันตชาติ (2550, น. 21) ผู้บริหารในการบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนสำคัญ ซึ่งรวมถึงการวางแผน การจัดรูปงาน และการสร้างระบบกำลังคน นอกจากนี้ยังรวมถึงการจูงใจและการควบคุมการดำเนินงานของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร โดยทั้งหมดเหล่านี้จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการจัดหน่วยงานหรือองค์กรนั้น

พิบูล ที่ปะปาล (2565, น. 42 - 48) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า บุคคลที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะของการเป็นผู้นำในการนำบุคคลภายในองค์กร โดยการโน้มน้าวให้ผู้ตามเกิดความยอมรับและเชื่อมั่นที่จะทำตามและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550, น. 37 - 41) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารสามารถใช้บุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

อนันท์ งามสะอาด (2550, น. 101 - 104) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารมีความสำคัญในการวางแผน จัดองค์กร สั่งการ และควบคุมเพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถของผู้บริหารสามารถวัดได้จากประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารต้องเห็นภาพความเชื่อมโยงของหน่วยงานย่อยภายในองค์กรว่าจะมีผลกระทบกันอย่างไร ซึ่งสามารถช่วยให้การบริหารจัดการมีความราบรื่นและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งเรียกว่าวิสัยทัศน์

ภารดี อนันต์นาวี (2551, น. 142 - 143) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการชักจูงและสร้างอิทธิพลเหนือสมาชิกในกลุ่ม โดยมีความยอมรับและเชื่อถือจากสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ว่าเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ ในกระบวนการนี้ ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลและความเชื่อมั่นของตนเองในการชักจูงหรือนำสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ 1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

สมนึก ทองเอี่ยม (2550, หน้า 22) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่แสดงออกตามอำนาจหน้าที่ของบุคคลที่พึงกระทำ เมื่อดำรงตำแหน่งและอยู่ในสถานภาพนั้น ๆ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นขึ้นอยู่กับความรู้และความคิดเห็นของบุคคลที่ดำรง ตำแหน่ง และตามความคาดหวังของบุคคลอื่นของสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อต้องการทำให้บรรลุผลสำเร็จเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่กำหนด บทบาทของผู้บริหารเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดและมีอิทธิพลอย่างมากจนกล่าวได้ว่า ที่องค์กรจะเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงขึ้นอยู่กับ “บทบาทของผู้บริหาร” ซึ่งมีทั้งการนำการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การประสานงาน การปฏิบัติที่ต้องรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ ตลอดจนการเสริมสร้างงาน ในองค์กรให้มีปริมาณและคุณภาพสูงสุดอยู่เสมอ บทบาทของผู้บริหารในแต่ละองค์การหน่วยงาน ย่อมมีความแตกต่างกันจากบริบทและโครงสร้างลักษณะงานขององค์กรที่ต่างกันแต่ก็จะมี ลักษณะที่เหมือนและคล้ายคลึงกันในหน้าที่ทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดบุคลากร การนำและการควบคุม

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือบทบาทของผู้บริหารในบทบาทของผู้นำองค์กรได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร Mintzberg (2014, 90 - 93) ได้กำหนดบทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรไว้ 10 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทการเป็นตัวแทน (Figurehead) โดยอำนาจและความรับผิดชอบตามตำแหน่งผู้บริหารต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคม หน่วยงานทางกฎหมาย และพิธีการต่าง ๆ กิจกรรมในบทบาทนี้ คือ การเป็นตัวแทนขององค์กรในการเข้าร่วมประชุม การสังสรรค์ การต้อนรับ และการแนะนำบุคลากรที่ใหม่ รวมทั้งการต้อนรับผู้เข้าเยี่ยมชมกิจกรรมในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่ บทบาทนี้จะเหมาะกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

2. บทบาทผู้นำ (Leader) จะรับผิดชอบในการกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การฝึกอบรมและการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นบทบาทที่ใช้จริงและใช้อย่างกว้างขวาง เป็นที่ยอมรับ การบริหารต้องมีภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหาร ซึ่งบทบาทนี้เป็นบทบาทที่สำคัญและ

ได้รับการยอมรับสูง เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถนำและบริหารจัดการให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. บทบาทผู้ติดต่อประสานงาน (Liaison) กับบุคคลอื่นภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน บางครั้งบทบาทนี้บุคคลให้ความสำคัญไม่มากนัก

4. บทบาทกำกับและตรวจสอบข้อมูล (Monitor) โดยการสอบถามและการรวบรวมข้อมูลจากเครือข่ายมาใช้ประโยชน์ ซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องจะสามารถทำการตัดสินใจได้ถูกต้อง

5. บทบาทผู้เผยแพร่ข้อมูลภายในองค์กร (Disseminator) โดยการรับรู้ข้อมูลจากภายนอกแล้วนำมาถ่ายทอดในองค์กรสื่อสารให้ทราบโดยทั่วไป พร้อมทั้งจัดให้มีข้อมูลย้อนกลับมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา

6. บทบาทผู้ให้ข้อมูล (Spokesman) จะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารแต่ละคนในการให้ข้อมูลและประชาสัมพันธ์องค์การหน่วยงานของตนให้ผู้อื่นทราบ

7. บทบาทผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ (Entrepreneur) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีบทบาทในการตัดสินใจ เพื่อเริ่มหรือนำสิ่งใหม่ที่ดีเข้ามาสู่องค์กรของตนอยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาองค์การให้เปลี่ยนแปลง ทันตามความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่วนใหญ่บทบาทนี้จะมุ่งในองค์กร ธุรกิจเพื่อผลกำไร

8. บทบาทผู้จัดการเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) ในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน ภาวะวิกฤติเกิดขึ้นในองค์กรผู้บริหารต้องมีบทบาทในการประสานงาน และจัดการต่อเหตุการณ์นั้น ทั้งนี้อาจดำเนินการแก้ปัญหาเองหรือมอบหมายให้บุคคลอื่นได้

9. บทบาทผู้บริหารทรัพยากร (Resource Allocation) การบริหารทรัพยากรที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารจัดการและควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาระดับความสามารถของบุคลากร

10. บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต้องมีสติ มีสมาธิ เพื่อที่จะบริหารความขัดแย้งไปในทางที่สร้างสรรค์ได้ ความขัดแย้งในปริมาณที่พอเหมาะจะเป็นตัวกระตุ้นความคิดและการหาแนวทางแก้ปัญหา บทบาทนี้จึงเป็นบทบาทหนึ่งที่ทำทนาย ทั้งนี้ เพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความอยู่รอดขององค์กร

Knezevich (2016, p. 16 - 18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้

17 บทบาท

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) บุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือปัญหาต่างๆ ในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) จัดระบบงานต่างๆ ภายในให้มีระเบียบและพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) บริหารจัดการด้านการเรียนการสอน และหลักสูตรต่างๆ ในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) สรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) บริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษา ทั้งทรัพย์สิน หรือทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา



16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงาน และพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relator) เป็นบทบาทที่สำคัญอย่างมากในการสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจจากประชาชนและหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ต่อองค์กรหรือองค์กรที่เป็นประโยชน์ การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น

Nanus (1989, pp. 71 - 79) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถนำและพาผู้ตามไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์ และพัฒนาองค์กรและสังคมได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะถูกคาดหวังให้มีบทบาทใน 4 ด้าน คือ

1. บทบาทผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction-Setter) โดยกำหนดเป้าหมายขององค์กรช่วยชี้นำการทำงานการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางให้บรรลุเป้าหมายได้

2. บทบาทเป็นตัวแทนขององค์กร (Spoken Person) ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ บุคคลภายนอกองค์กรจะช่วยให้องค์กรเป็นที่รู้จักของสังคม กล่าวที่ตัดสินใจยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน นโยบายการปกครองต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กรของตน

3. บทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ รวมทั้งความถูกต้องเหมาะสมและคำนึงถึงผู้ตามด้วย

4. บทบาทผู้สั่งสอน (Coach) จะต้องให้คำแนะนำ การสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติในการทำงานด้วย

Quinn, et al. (2018, p. 15 - 24) ได้บูรณาการภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารใน 4 รูปแบบ คือ รูปแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model) ที่มุ่งความสัมพันธ์ในคน รูปแบบกระบวนการควบคุมภายใน (Internal Process Model) ที่มุ่งความมั่นคง รูปแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational Goal Model) ที่มุ่งผลผลิต และรูปแบบระบบเปิด (Open Systems Model) ที่มุ่งการปรับตัวมาบูรณาการเข้าด้วยกัน แล้วจึงจำแนกเป็นบทบาทภาวะผู้นำการบริหารจัดการไว้ 8 บทบาทโดยประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ในแต่ละบทบาท ดังนี้

1. บทบาทการเป็นพี่เลี้ยงผู้สอนงาน (Mentor Role) คือ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและดูแลประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ การเข้าใจตนเองและผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาสมาชิกในทีม

2. บทบาทผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator Role) หมายถึง ความสามารถในการช่วยเหลือประกอบด้วยสมรรถนะในการสร้างทีมงาน การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการบริหารความขัดแย้งแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. บทบาทการเป็นผู้ตรวจสอบ กำกับดูแล (Monitor Role) ประกอบด้วย สมรรถนะการตรวจสอบความสามารถของบุคลากร การจัดทำบันทึกข้อมูล และการประเมินความก้าวหน้า

4. บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (Co-Ordinator Role) จะประกอบด้วย สมรรถนะการจัดโครงสร้างองค์กร การออกแบบงาน และการจัดการระหว่างหน่วยงาน

5. บทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวกสั่งการ (Director Role) เป็นบทบาทที่สำคัญประกอบด้วย สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ การวางแผนงานที่ดี การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบจัดระบบงานการมอบหมายงาน เพื่อนำมาสู่การบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผลองค์กร

6. บทบาทการเป็นผู้ผลิต (Producer Role) ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการสร้างผลผลิตการนำแผนงานสู่การปฏิบัติ การสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มงานให้ได้คุณภาพ การบริหารเวลา และการจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. บทบาทการเป็นตัวแทน (Broker Role) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในฐานะตัวแทนขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะในการสร้างและคงไว้ซึ่งฐานอำนาจ การเจรจาต่อรองในปัญหา ข้อขัดแย้งต่าง ๆ และการเสนอความคิดเห็นแก้ปัญหาได้

8. บทบาทการเป็นผู้นำทางนวัตกรรม (Innovator Role) เป็นบทบาทที่จำเป็นในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการคิดค้นแสวงหาแนวทางการบริหารที่ทันสมัย การคิดอย่างสร้างสรรค์และการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาปรับปรุงพัฒนางานเพื่อที่จะได้ นำวิทยาการความก้าวหน้ามาสู่องค์กร

Covey (1996, p. 152 - 153) ได้กล่าวถึง ผู้นำในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วว่าจะต้องมีบทบาทพื้นฐานสำหรับทำหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการ คือ 1) บทบาทในการสำรวจ (Pathfinding) เป็นผู้มีพลังในการค้นหา สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วางเป้าหมายขององค์กรในอนาคต โดยสร้างแบบคุณค่าและวิสัยทัศน์ให้เข้ากัน ซึ่งคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของลูกค้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการวางแผนกลยุทธ์ 2) บทบาทในการกำหนด (Aligning) โดยเป็นผู้สามารถปรับโครงสร้างองค์กร ระบบ และกระบวนการปฏิบัติให้ตอบสนองกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ผู้มีส่วนเสีย 3) บทบาทในการมอบอำนาจ (Empowering) ผู้นำจะต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความ



เฉลี่ยฉลาด ความสามารถในการคิดค้นประดิษฐ์ มีสติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ได้มีอิสระตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

Farren & Kaye (1996, p. 178 - 180) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำ 3 ประการ ซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาการทำงาน ดังนี้

1. บทบาทผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ได้แก่ 1.1) ช่วยแนะนำให้บุคลากรเข้าใจ เห็นคุณค่าของการทำงานประโยชน์ของการทำงานและทักษะด้านการตลาด 1.2) ช่วยอธิบายให้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนและการทำงานในระยะยาว 1.3) เปิดโอกาสและสร้างบรรยากาศ พร้อมทั้งจะยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับการทำงานอย่างเต็มที่ 1.4) ช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและความเชื่อมโยงถึงสิ่งต่าง ๆ จากการทำงาน

2. บทบาทของผู้ประเมิน (Appraiser) ได้แก่ 2.1) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมสมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย 2.2) กำหนดมาตรฐานและความคาดหวังให้ชัดเจน โดยที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าจะต้องถูกประเมินสิ่งใดบ้าง 2.3) รับฟังบุคลากรและเรียนรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญและความคาดหวัง ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน 2.4) ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เสี่ยงกับเป้าหมายของการทำงาน 2.5) ให้คำแนะนำเป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละคนเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานและสร้างชื่อเสียง

3. บทบาทผู้คาดคะเน (Forecaster) ได้แก่ 3.1) ช่วยให้บุคลากรได้รับทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับองค์การเพิ่มเติม 3.2) ชี้ให้เห็นแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวัง 3.3) ช่วยให้บุคลากรเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายที่แท้จริงขององค์กร

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางการจัดกิจกรรม การจัดการเรียนการสอน การดำเนินงานตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย โดยเป็นผู้กระตุ้นการทำงานมีการวางแผน การตัดสินใจเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการปฏิบัติตามแผนงาน ติดตามกำกับการทำงานแก้ไขงานต่าง ๆ และมีบทบาทที่สำคัญในการนำองค์กรให้มีการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้คาดคะเนอนาคตข้างหน้า มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีการพัฒนาตนเองเพื่อสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแก่บุคคลอื่นได้

### 1.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุรุสภา (2556, น. 36) ได้ออกประกาศเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการศึกษาซึ่งกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะ ซึ่งมีลักษณะเด่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารการศึกษา และใช้ข้อคิด

ความรู้และประสบการณ์ในการตัดสินใจและปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งมั่นในการพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติตามศักยภาพเต็มที่ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เป็นจริง และการใช้นวัตกรรมในการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นแรงบันดาลใจต่อผู้อื่น การร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ การสร้างความร่วมมือและความสร้างสรรค์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การสร้างผู้นำ การสร้างและส่งเสริมผู้นำในองค์กร การสร้างโอกาสในการพัฒนาที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ธนสาร บัลลังก์ปัทมา (2563, น. 73) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ช่วยพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้า เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายรายละเอียดด้านคุณลักษณะไว้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการ ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ความสุจริตโปร่งใส และเที่ยงธรรม มีฝ่ายจัดทำแผนที่เข้มแข็ง แม่นยำในกฎระเบียบมีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ด้านบุคลิกภาพสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมตามรูปแบบวัฒนธรรมและค่านิยม ซึ่งจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเลื่อมใสศรัทธา และเป็นที่ยอมรับกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) ด้านภาวะผู้นำ มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถในการวินิจฉัยสั่งงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว สามารถให้คำแนะนำ การแก้ปัญหาการบริหารงานในสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการมีภาวะผู้นำสูงจะส่งผลต่อการบริหารจัดการให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่เป้าหมาย 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของหน่วยงาน มีความยุติธรรมและสามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผลมีความบริสุทธิ์ใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีความเมตตา กรุณา ต่อบุคลากรและนักเรียน

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Drake & Roe (2014, p. 62) ประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ได้แก่ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งทักษะ

ดังกล่าวจะเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เชื่อมโยงไม่ถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูง โดยผ่านกระบวนการฝึกฝนความสามารถให้มีความชำนาญในการบริหารจัดการที่มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และก้าวทันยุคเทคโนโลยี เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.4 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีขอบข่ายในการบริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ ในการบริหารงาน การกระจายอำนาจและหน้าที่ของบุคลากร เพื่อช่วยในการบริหารสถานศึกษา และทำหน้าที่เป็นระบบแบบแผนในการปฏิบัติงาน กระทรวงศึกษาธิการ (2546ข, น. 32 - 65) ได้ กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน

##### 1.4.1 ด้านวิชาการ

ด้านวิชาการเป็นงานหลักและเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาตามที่กำหนด ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ภารกิจหลักนี้ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้กับสถานศึกษาเอง โดยมีจุดมุ่งหมายในการ ให้สถานศึกษาที่มีความอิสระในการดำเนินงาน และเสถียรภาพที่เหมาะสมต่อความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น พร้อมทั้งมีการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ในแง่ ของการบริหารและการจัดการที่มีประสิทธิภาพนี้ สถานศึกษาจะต้องสามารถพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และสามารถวัดผลและประเมินผลได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การเรียนรู้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

##### 1.4.1.1 ความหมายการบริหารด้านวิชาการ

การบริหารด้านวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา เนื่องจากมัน เกี่ยวข้องกับการวางแผนและดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการเรียนการสอน เพื่อให้ นักเรียน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหาร ด้านวิชาการไว้หลายทัศนะไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2562, น. 84) ได้ให้ ความหมายการบริหารด้านวิชาการไว้ว่า เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารการศึกษาที่มุ่งเน้นการ พัฒนาเยาวชนให้เจริญงอกงามทั้งด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อให้พลเมืองรุ่นใหม่ เติบโตเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีความรับผิดชอบต่อสังคมอันดี กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ และความเข้าใจที่เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

วินิจ เกตุขำ (2543, น. 1) ได้ให้ความหมายการบริหารด้านวิชาการไว้ว่าเป็นการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ทุกประเภทที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนนั้นเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, น. 2) กล่าวว่า การบริหารด้านวิชาการเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ดีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างสูงสุด กระบวนการนี้เน้นการวางแผนและการจัดกิจกรรมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา

จากความหมายของการบริหารด้านวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารด้านวิชาการเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการจัดการกิจกรรมทางวิชาการภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยมุ่งเน้นที่การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล เพื่อให้การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

#### 1.4.1.2 หลักการบริหารด้านวิชาการ

ด้านวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัวรวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย สรุปหลักการบริหารด้านวิชาการถูกกำหนดไว้เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาแห่งชาติ โดยมีหลักการหลักดังนี้ 1) ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาควรจัดทำหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางของการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม 2) การเรียนรู้โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียน สถานศึกษาควรส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีบทบาทและสิ่งที่สำคัญสุด 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ 4) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน สถานศึกษาควรจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน และมีการตรวจสอบคุณภาพได้ทุกช่วงชั้น 5) การมีส่วนร่วมเป็นเครือข่าย สถานศึกษาควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนากการศึกษา

### 1.4.1.3 วัตถุประสงค์ในการบริหารด้านวิชาการ

วัตถุประสงค์ในการบริหารด้านวิชาการเพื่อให้สถานศึกษาบริหารด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น รวมทั้งระบบประกันคุณภาพการศึกษาและระบบประเมินคุณภาพภายใน มีคุณภาพ สอดคล้องกับหลักการบริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาตนเองภายในสถานศึกษาและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก พัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างกว้างขวาง ทำให้สถานศึกษามีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวตามสถานการณ์และความต้องการในชุมชนและท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยรวมแล้ว วัตถุประสงค์นี้เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างรวดเร็ว อิสระ และมีประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาและชุมชนที่เกี่ยวข้อง

### 1.4.1.4 ขอบข่าย/ภารกิจการบริหารด้านวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2566, น. 33 - 34) ได้กำหนดขอบข่าย/ภารกิจในการบริหารด้านวิชาการไว้ 12 ด้าน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น 12) การส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารด้านวิชาการเป็นกระบวนการที่สถานศึกษาต้องดำเนินการเพื่อให้การศึกษามีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงด้านการจัดการศึกษาในทุกๆ ด้าน เช่น การพัฒนาหลักสูตร การวางแผนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ และการส่งเสริมสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

### 1.4.2 ด้านงบประมาณ

ด้านงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารด้าน



งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยมีการระดมทรัพยากรและจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

#### 1.4.2.1 ความหมายการบริหารด้านงบประมาณ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546, น. 274) ได้ให้ความหมายด้านงบประมาณไว้ว่า งานธุรการ การเงิน และพัสดุ ซึ่งมีบทบาทที่สำคัญในการประสานงานและสนับสนุนงานอื่น เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น ด้วยการบริหารการเงินและพัสดุอย่างเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการเตรียมการทั้งด้านบุคลากรและระบบการทำงานให้พร้อม เพื่อให้การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเหมาะสม

วิศิษฎ์ กมลฉัตร (2557, น. 13) ได้ให้ความหมายด้านงบประมาณไว้ว่า การจัดทำงบประมาณ การทำบัญชี การใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

กระทรวงศึกษาธิการ (2565, น. 39) มุ่งเน้นให้การบริหารจัดการศึกษามีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ โดยยึดหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมถึงการจัดหารายได้จากบริการเพื่อใช้ในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

จากความหมายการบริหารด้านงบประมาณดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารด้านงบประมาณ คือ กระบวนการที่รวมถึงการวางแผนการใช้จ่ายเงิน การจัดการเงิน การทำบัญชี การควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน เพื่อให้การใช้จ่ายเงินเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.4.2.2 หลักการบริหารด้านงบประมาณ

การบริหารด้านงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้โดยมีหลักการเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, น. 19 - 21) ได้สรุปหลักการบริหารด้านงบประมาณไว้ 5 ประการหลัก คือ 1) ยึดหลักความเท่าเทียมและความเสมอภาคในการจัดสรรงบประมาณ จัดสรรเงินอุดหนุนให้เป็นเท่าเทียมกันระหว่างสถานศึกษาของรัฐและเอกชน 2) ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ 3) กระจายอำนาจในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ 4) พัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการด้าน

งบประมาณ 5) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรการลงทุนด้านงบประมาณและทรัพย์สินจากทุก ส่วนของสังคมมาใช้ในการจัดและพัฒนาการศึกษา

#### 1.4.2.3 วัตถุประสงค์ในการบริหารด้านงบประมาณ

วัตถุประสงค์ในการบริหารด้านงบประมาณมี 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระคล่องตัวโปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อให้สามารถตัดสินใจและดำเนินการในการจัดการงบประมาณอย่างมีความเสรีและเป็นระบบ
- 2) เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ การบริหารด้านงบประมาณ เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริการมีความสอดคล้องกับข้อตกลงและความ ต้องการของผู้ใช้บริการ 3) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ การบริหารด้านงบประมาณเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรทางการเงินและ ทรัพยากรอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษาได้ อย่างเหมาะสม

#### 1.4.2.4 ขอบข่าย/ภารกิจในการบริหารด้านงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก, น. 39 - 40) ได้กำหนดขอบข่ายและ ภารกิจในการบริหารด้านงบประมาณไว้ 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การจัดทำและเสนอขอ งบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการ ใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหาร การเงิน 6) การบริหารบัญชี 7) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

สรุปได้ว่า การบริหารด้านงบประมาณการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เนื่องจากยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ทำให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมถึงจัดหารายได้จากบริการมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ทั้งนี้เพื่อ สร้างคุณภาพการศึกษาที่ดีขึ้นต่อผู้เรียนและส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนในสถานศึกษานั้นๆ โดยการใช้ทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม

#### 1.4.3 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญอันมีเสถียรภาพ เนื่องจากมีผลต่อความสำเร็จของการศึกษาและการพัฒนาของบุคลากร ภารกิจนี้มุ่งสร้างและ ส่งเสริมการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อภารกิจและวิสัยทัศน์ของตน การ บริหารงานบุคคลต้องมุ่งสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร



โดยให้เกิดความมั่นใจและความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ยังเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้พวกเขามีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.4.3.1 ความหมายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยคณะบุคคลที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งการบริหารงานบุคคล ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลายวิธีดังนี้

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2562, น. 109) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร โดยการนำเอาวิธีการต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีสมรรถนะในการทำงานอย่างเหมาะสม

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2564, น. 105) ได้ให้ความหมายการบริหารงานว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการได้มาและการพัฒนาทักษะของบุคคลในองค์กร โดยรวมไปถึงการสร้างเงื่อนไขให้หน่วยงานสนับสนุนในการใช้ศักยภาพสูงสุดของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

ถวิล อรัญเวศ (2558, น. 20 - 22) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่าเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่ไม่มีการเขียนหรือหลักเกณฑ์ที่ตายตัว สามารถยืดหยุ่นและประยุกต์ใช้แล้วแต่สถานการณ์ในการบริหารคนและบริหารงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จของงานนั้น จำเป็นต้องอาศัยศิลปะของผู้บริหารมืออาชีพ ไม่มีเทคนิคหรือการบริหารได้ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด สำหรับการบริหาร คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะฉะนั้นการทำงานให้สำเร็จได้ต้องรู้จักทั้งคนและงาน มอบงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคนหลักการบริหารคนเพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของผลงานนั้น จำเป็นต้องใช้หลักหลายประการแล้วแต่สถานการณ์ในหน่วยงานนั้น

จากความหมายการบริหารงานบุคคลดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการในการพัฒนาทักษะของบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เข้ารับบริการอย่างสูงสุด

#### 1.4.3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลที่ระบุไว้มีความสำคัญเพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถดำเนินการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1)บริหารงานบุคคลต้องสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและไม่ละเมิดคุณค่าทางมนุษยธรรมของ

บุคลากรในองค์กร 2) พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากมีผลต่อความสามารถในการทำงานและผลลัพธ์ของงานในองค์กร 3) การสร้างวินัยในการทำงานและการยึดมั่นในมาตรฐานวิชาชีพเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 4) การยกย่องเชิดชูเกียรติและการสนับสนุนที่เหมาะสม

#### 1.4.3.3 ขอบข่าย/ภารกิจในการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก, น. 51) ได้กำหนดขอบข่าย/ภารกิจในการบริหารงานบุคคลไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย 5) การออกจากราชการ

อรรถพร พรสีมา (2546, น. 24 - 25) กล่าวว่า ลักษณะขอบข่ายภารกิจในการบริหารงานบุคคลที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องปฏิบัติไว้ 23 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลังคน 2) กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ 3) การเกลี้ยอัตรากำลัง 4) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 5) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 6) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ 7) เงินเดือนและค่าตอบแทน 8) การเลื่อนขั้นเงินเดือน 9) การพัฒนาบุคลากร 10) การลาราชการเพื่อศึกษาต่อ 11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 12) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ 13) มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 14) การส่งเสริมวินัยข้าราชการ 15) การดำเนินการทางวินัย 16) การสั่งพักและสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 17) การรายงานดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 18) การออกจากราชการ 19) การขอรับใบอนุญาตและการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 20) งานทะเบียนประวัติ 21) งานยกเว้นคุณสมบัติ 22) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 23) งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานตำแหน่งของตน ผู้ที่ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ เป็นไปตามภารกิจของสถานศึกษา การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน จะก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานบุคคล

#### 1.4.4 ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรการศึกษา เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้สถานศึกษามีความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างเหมาะสม มุ่งเน้นการประสานและส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้การศึกษามีการให้บริการที่สมบูรณ์และครอบคลุมทุกรูปแบบ ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาสถานศึกษา การบริหารทั่วไป มุ่งเน้นการบริหารและการจัดการสถานศึกษาตามหลักการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุด การบริหารทั่วไปเป็นประการสำคัญที่มุ่งสู่การพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างยั่งยืน ด้วยการปรับปรุงระบบ การใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของชุมชน ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาและเสริมสร้างสถานศึกษาที่ดีในทุกระดับได้

##### 1.4.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปที่กำหนดไว้โดยกระทรวงศึกษาธิการ (2546ก, น. 64) เน้นให้การบริหารจัดการศึกษามุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นด้านความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสมบูรณ์ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมให้บริการในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและเศรษฐกิจได้อย่างเหมาะสมและครอบคลุม

##### 1.4.4.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทั่วไป

- 1) เพื่อให้บริหาร สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) เพื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดีเลื่อมใสศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

##### 1.4.4.3 ขอบข่ายและภารกิจด้านการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก, น. 64 - 65) ได้กำหนดขอบข่าย/ภารกิจในการบริหารทั่วไปได้ 19 ด้าน ประกอบด้วย 1) ธุรการทั่วไปของหน่วยงาน อาทิเช่น การจัดการเอกสาร

เรื่องราชการ และการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงาน 2)งานการเป็นเลขานุการให้กับ คณะกรรมการสถานศึกษา รวมถึงการจัดทำรายงาน บันทึกข้อความ และการประชุมของ คณะกรรมการ 3)พัฒนาระบบและเครือข่ายเพื่อการสื่อสารและการจัดการข้อมูลสารสนเทศของ หน่วยงาน 4)จัดการประสานงานและพัฒนาเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อ พัฒนาการศึกษา 5)พัฒนาและบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและมีคุณภาพ ตามที่กำหนดไว้ 6)พัฒนาและจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของหน่วยงาน 7)ส่งเสริมสนับสนุนและจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ และบุคลากรทั่วไปของหน่วยงาน 8)จัดการ ดูแลและบำรุงรักษาอาคาร สถานที่ และสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน 9)จัดทำสำมะโนเพื่อบริหาร จัดการข้อมูลของนักเรียนในหน่วยงาน 10)ดำเนินการรับส่งนักเรียนให้เข้าเรียนในหน่วยงาน 11)ส่งเสริมและจัดการเพื่อสนับสนุนการประสานงานการจัดการศึกษาภายในและภายนอกหน่วยงาน 12)จัดการระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการศึกษาของหน่วยงาน 13)ดำเนินการระดมทรัพยากรเพื่อ สนับสนุนการศึกษาและโครงการที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดทำกองทุนการศึกษา หรือการระดมทุนเพื่อ สนับสนุนโครงการการศึกษาต่าง ๆ 14) สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา บุคลากรและทักษะของนักเรียน รวมถึงกิจกรรมทางการศึกษาอื่น ๆ 15) ส่งเสริมและสนับสนุน กิจกรรมการศึกษาของชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และเข้ากับระบบการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 16)ดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานที่ 17) จัดระบบการควบคุมภายในเพื่อให้การดำเนินงานในหน่วยงานมีความเป็นระเบียบและมี ประสิทธิภาพ 18)ดำเนินการให้บริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น ห้องสมุด โรงเรียน เป็น ต้น 19)ทำงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในภารกิจอื่น ๆ โดยอาจเป็นงานหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทั่วไปในหน่วยงาน

อรพรรณ พรสีมา (2546, น. 25) กล่าวว่า ขอบข่ายภารกิจการบริหาร ด้านการบริหารทั่วไปสถานศึกษาต้องปฏิบัติ 23 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสร้างและพัฒนาระบบ เครือข่ายระบบการศึกษาเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาในสถานศึกษา 2) การ ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษาเพื่อส่งเสริมความร่วมมือและการพัฒนาทักษะทาง การศึกษา 3) การวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 4) การดำเนินงานวิจัย เพื่อให้มีการพัฒนานโยบาย 5) การจัดการและพัฒนาระบบการบริหารและองค์กรในสถานศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 6) การกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงาน 7) การนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนและพัฒนการศึกษา 8) การดำเนินการเลขานุการและสนับสนุน คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาในการดำเนินงาน 9) การจัดการธุรการและทรัพยากรทางการเงิน

10) การจัดการและพัฒนาบุคลากร 11) การดูแลและบำรุงรักษาสถานที่และสภาพแวดล้อม 12) การจัดทำและบริหารจัดการข้อมูลของนักเรียน 13) กระบวนการรับสมัครและรับนักเรียนใหม่เข้าสู่สถานศึกษา 14) การดำเนินการเกี่ยวกับการก่อตั้งสถานศึกษาใหม่ หรือยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาที่มีอยู่ 15) การอำนวยความสะดวกและประสานงานการศึกษาภายในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย 16) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 17) การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทัศนศึกษาเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาในสถานศึกษา 18) การสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน 19) การนำเสนอและประชาสัมพันธ์กิจกรรมและโครงการทางการศึกษา 20) การสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในการศึกษา 21) การประสานงานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น 22) การกำกับดูแลสถานศึกษา 23) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

การบริหารทั่วไปเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้การบริหารงานทั่วไปมีการดำเนินงานอย่างหลากหลาย รวมถึงการดำเนินงานด้านธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาระดับพื้นฐาน การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการ การจัดทำแผนงบประมาณ การบริหารบุคลากรและการบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย รวมทั้งการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความสะดวกในการบริการ พัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานที่เหมาะสมต่อไป

## 2. การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.1 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย

#### 2.1.1 ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ระบุไว้ว่า ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานตำแหน่งทางวิชาการของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาไว้เป็นบรรทัดฐาน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและยกระดับคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ดีขึ้นไว้ดังนี้



1. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งตามที่กฎหมายกำหนด

2. ปรับปรุงคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ส่งเสริมให้ทุกสายงานมีเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทั้งในสายงานของตนเองและสามารถเปลี่ยนตำแหน่งไปสู่สายงานอื่นได้ โดยคำนึงถึงการสั่งสมประสบการณ์ ระยะเวลาที่เหมาะสมในการเข้าสู่ตำแหน่งอื่น และประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา

มาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษากำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบหลักเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 4 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้

### 1. ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.1 การพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษามีคุณภาพการศึกษาที่ดีและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม

1.2 การปฏิบัติการสอนที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้พร้อมในการดำรงชีวิตในปัจจุบันและอนาคต จำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

1.3 การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาหรือการนำสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่หลากหลายและท้าทายให้ผู้เรียนมีโอกาสพัฒนาทักษะการคิดและสร้างนวัตกรรม

1.4 การนิเทศและกำกับติดตามการจัดการเรียนรู้ของครูเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้มีการพัฒนาการเรียนรู้และสอนที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู โดยมุ่งเน้นให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.5 การดำเนินการศึกษาและวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา และพัฒนาแนวทางแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพของการศึกษา

1.6 การกำหนดและดำเนินการเพื่อให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## 2. ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา

2.1 การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชาและการรักษาความเป็นระเบียบในสถานศึกษาตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

2.2 การจัดการงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไปให้เป็นไปตามหลักการบริหารที่มีความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการให้บริการที่มีคุณภาพ

2.3 การพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เขามีสมรรถนะตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2.4 การจัดกิจกรรมและโครงการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนให้มีสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2.5 การดำเนินการเพื่อช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของนักเรียนเพื่อให้มีโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษา

2.6 ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

## 3. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม

3.1 เพื่อสร้างนโยบายแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่าย การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานเป็นสิ่งสำคัญ

3.2 นำนโยบายแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาไปปฏิบัติส่งเสริมสนับสนุนกำกับและติดตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด

3.3 การสร้างหรือนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและเตรียมความพร้อมในการดำรงชีวิตในอนาคตอย่างมีคุณภาพมากขึ้น

3.4 การสร้างการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในสถานศึกษาเป็นหนึ่งในก้าวแรกสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

## 4. ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย

4.1 เพื่อสร้างและพัฒนาความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในการพัฒนาการเรียนรู้และเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชน และเครือข่าย



4.2 จัดระบบการให้บริการในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและเครือข่ายสถานศึกษาจะสามารถสร้างเครือข่ายและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชนให้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการให้บริการการศึกษาแก่ชุมชนและท้องถิ่นที่มีอยู่ในสถานศึกษาที่นั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 5. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

5.1 พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสมรรถนะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและความรอบรู้ในการบริหารงานให้สูงขึ้น

5.2 มีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการจัดการศึกษาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถทักษะโดยเฉพาะและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

5.3 นำความรู้ความสามารถทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษารวมถึงการพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพครูและผู้เรียน

#### 5.4 สร้างและสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

มีวินัยคุณธรรมจริยธรรมประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาและมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ

1. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2. ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้

2.1 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการชำนาญการ

2.2 ตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษและมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี

2.3 ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษและมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี

2.4 ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

### **ความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง**

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป
2. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

### **มาตรฐานวิทยฐานะ**

1. มุ่งเน้นให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ รวมทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
2. ปรับระยะเวลาการให้วิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ กำหนดระยะเวลา เป็น 4 ปี เนื่องจากระยะเวลาดังกล่าวมีความเหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถ สมรรถนะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ประกอบกับหลักของวาระการดำรงตำแหน่งกำหนดให้อยู่ในวาระในวาระ 4 ปี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการ

### **มาตรฐานวิชาชีพ (ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556)**

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ได้ให้ความหมายของคำที่เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพไว้ดังนี้

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาปฏิบัติตามประกอบด้วยมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ หมายถึง ข้อกำหนดหรือคุณสมบัติที่ผู้ต้องการประกอบวิชาชีพทางการศึกษามีในเชิงความรู้และประสบการณ์เพียงพอเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในสาขานั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามที่ต้องการ มาตรฐานเหล่านี้ช่วยให้ทราบถึงระดับความรู้และความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้น ๆ

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดหรือคุณลักษณะที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตาม เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงเพื่อฝึกฝนและพัฒนาทักษะหรือความชำนาญในงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมาตรฐานการปฏิบัติงานมักเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความชัดเจนในการรับรู้คุณลักษณะที่ต้องการในการปฏิบัติงานและการพัฒนาการทำงานของบุคลากร

มาตรฐานการปฏิบัติตน หมายความว่า คำแนะนำหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อแสดงความถูกต้องและมีความสมควรในการปฏิบัติตนของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของวิชาชีพ ให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการ ดังนั้น มาตรฐานการปฏิบัติตนมีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาความเชื่อถือและภูมิใจในวิชาชีพในสังคมและวงการการศึกษาอย่างมีความเป็นระเบียบและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

**มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ**

ผู้ประกอบวิชาชีพบริหารสถานศึกษาต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้ มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน คือ 1) การพัฒนาวิชาชีพ การประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะทางวิชาชีพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การมีความรับผิดชอบในการพัฒนานโยบายและแนวทางการเรียนรู้อะไรและการสอน เพื่อให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ 3) การบริหารสถานศึกษา การวางแผน การออกแบบ และการดำเนินการให้สถานศึกษาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม 4) หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การออกแบบและจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และมีการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ 5) กิจกรรมและกิจกรรมนักเรียน การสร้างและสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียน 6) การประกันคุณภาพการศึกษา การวางระบบการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการศึกษาที่ให้บริการมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ การแสดงความเป็นธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาจริยธรรมและจรรยาบรรณในทุกการกระทำและการตัดสินใจ

### **มาตรฐานการปฏิบัติงาน**

ผู้ประกอบวิชาชีพบริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน 12 มาตรฐาน ดังต่อไปนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาการบริหารการศึกษาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เช่น การอ่านหนังสือ เขียนบทความ เข้าร่วมการอบรม หรือ

เข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการบริหารการศึกษา 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของผู้เรียน บุคลากร และชุมชน ควรคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดต่อทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อทุกคน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ สนับสนุนและการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะและความรู้ให้กับบุคลากร 4) พัฒนาแผนงานขององค์การให้มีคุณภาพสูงสามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง ดำเนินการให้เป็นระบบและมีการติดตามผลเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด 5) พัฒนาและใช้วินัยกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ 6) ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร ควรดำเนินการในแบบที่สามารถต่อยอดและพัฒนาองค์การได้ในระยะยาว 7) ดำเนินการและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ควรทำการวิเคราะห์ ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของงาน 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างโอกาสและประโยชน์สำหรับทุกคนในชุมชน 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานและการบริหาร 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานของตนได้ เชื่อมโยงและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรในหน่วยงาน 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ การเรียนรู้ที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่ดีหรือไม่ดี

### มาตรฐานการปฏิบัติตน

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติตนตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ กล่าวคือ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ (ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2556)

### ระบบการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษา

#### หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก

หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ อยู่ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

ข้อกำหนดหรือคุณสมบัติที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก เป็นดังนี้ 1) เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 3) มีวุฒิมัธยมศึกษาไม่ต่ำกว่า ปริญญาตรีทางการศึกษา หรือวุฒิที่กำหนดโดยกองค้การประจำการศึกษา (ก.ค.ศ.) 4) ดำรง ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ดังต่อไปนี้ 4.1) รองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี 4.2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4.3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา 4.4) เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4.5) ศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การ บริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 4.6) บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า หัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 4.7) ครูที่มีวิทย ฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ 4.8) ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า ดังนี้ 4.8.1) ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่มีหรือเคยมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ 4.8.2) รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา และผู้ที่ดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นและมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำ กว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก โดยไม่มี เงื่อนไขระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง 5) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

### การดำเนินการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แจ้ง หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาศัยอำนาจตามมาตรา 19 (4) มาตรา 57 และมาตรา 71 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารับเงินเดือน ในอัตรากำลังทดแทน พ.ศ. 2551 คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 10/2559 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2559 ข้อ 5 และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาและนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงกำหนดให้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ในการดำเนินการในการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวันและเวลาในการดำเนินการคัดเลือกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษพร้อมกัน

2. ดำเนินการและบริหารจัดการเกี่ยวกับการออกข้อสอบในภาค ก ความรู้ความสามารถทั่วไป และกำหนดตัวชี้วัด องค์ประกอบการประเมิน และคะแนนการประเมิน ในภาค ข ความเหมาะสมกับตำแหน่งตามหลักสูตรการคัดเลือกที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

3. กำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัด คะแนนการประเมิน และวิธีการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่

4. กำหนดข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่

ทั้งนี้คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) หรือคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) หรือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือก

## 2.1.2 ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation)

### 2.1.2.1 ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 19 (4) และมาตรา 80 บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จะต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมีความก้าวหน้าแก่ทางราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ซึ่งในประเทศไทย ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งไว้ว่าต้องผ่านการพัฒนาก่อนที่จะมีการแต่งตั้ง โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ในการจัดทำรายละเอียดหลักสูตรการพัฒนารวมถึงจัดกิจกรรมตามหลักสูตรดังกล่าว เพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดให้บรรลุผลตามหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยเนื้อหาหลักประกอบด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะเจตคติที่ดีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม โดยผู้ที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกจะต้องเข้ารับการพัฒนา 3 ระยะ ดังต่อไปนี้



**ระยะที่ 1** การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา ใช้เวลาในการพัฒนาจำนวน 7 วัน เนื้อหาประกอบด้วย 3 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ และหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การบริหารและการจัดการในสถานศึกษา

**ระยะที่ 2** การเรียนรู้ในสภาพจริง ณ สถานศึกษาต้นแบบ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดใช้เวลาในการพัฒนาจำนวน 10 วัน ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องเรียนรู้ตามสภาพจริงทั้งการบริหารจัดการในสถานศึกษาภาครัฐและเอกชน โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์และความรู้ในสาขานั้นๆ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผล

**ระยะที่ 3** การจัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา โดยจัดให้มีการดำเนินการพัฒนาใช้เวลาในการพัฒนาจำนวน 3 วัน ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษาด้วยตนเอง โดยการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่ได้จากการเสริมสร้างสมรรถนะและการเรียนรู้ในสภาพจริงแล้วนำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการกำหนดให้มีหลักในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาจึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมี 5 ประการ ดังนี้

### 1. ขอบข่ายการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา

ขอบข่ายการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีเนื้อหาสำคัญ ดังต่อไปนี้ 1)เรียนรู้และใช้ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารการศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการที่สถานศึกษาใช้ระเบียบหลักเกณฑ์ และวิธีการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน 2)พัฒนาเจตคติที่ดีและมีวินัยที่ดีในการบริหารจัดการ ปฏิบัติตนอย่างมีความเป็นธรรมและเหมาะสมต่อตำแหน่งและหน้าที่ 3) ปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาการ การบริหารจัดการ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและการบริหารจัดการ 5)ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้อง 6)กำหนดระยะเวลาการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหาร



สามารถเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดระยะเวลาการพัฒนา ก่อนแต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง

## 2. วิธีการในการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการในการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหน้าที่ของส่วนราชการต้นสังกัดคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ชี้แจงวิธีการในการเตรียมความพร้อม โดยมีกระบวนการในการดำเนินการ คือ 1) กำหนดรายละเอียดการพัฒนาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดให้เหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) กำหนดองค์ประกอบตัวชี้วัด และการประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของการพัฒนา 3) นำเสนอวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) กำหนดเกณฑ์การตัดสินผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลาเข้ารับการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของระยะเวลาการพัฒนาทั้งหมด และต้องผ่านการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านการพัฒนา ผู้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาไม่สามารถบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้

## 3. มาตรฐานการพัฒนาในการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรฐานการพัฒนาในการเตรียมความพร้อมใช้เป็นแนวทางการดำเนินการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ โดยสามารถช่วยเหลือผู้บริหารสถานศึกษาในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ให้ส่วนราชการต้นสังกัดดำเนินการตามมาตรฐานการพัฒนา ดังต่อไปนี้ 1) การบริหารจัดการจัดทำรายละเอียดหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาและวิชาการเพื่อจัดทำรายละเอียดของหลักสูตรและคู่มือการพัฒนาที่เหมาะสมตามความต้องการและเป้าหมายของการพัฒนา จัดทำแผนพัฒนาที่มีรายละเอียด อย่างมีระบบ คัดเลือกวิทยากรและพี่เลี้ยงที่มีความรู้และประสบการณ์ จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับวิทยากร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับวิทยากรได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว จัดวิทยากรเป็นคณะหรือทีมจัดการเรียนรู้สร้างความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและการประเมินผลพัฒนากับวิทยากร กำหนดจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการพัฒนาให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ 2) วิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยงต้องเป็นบุคคลิกภาพที่เหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้และความสามารถ มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่จะสอนและพัฒนา สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ 3) สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา จัดทำสื่อที่เหมาะสมและทันสมัย เพื่อให้ผู้เรียน

ได้เข้าถึงข้อมูลและเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) สถานที่ที่ใช้ในการพัฒนา ควรมีบรรยากาศที่เหมาะสม อุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยความสะดวก 5) การประเมินผลการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนาต้องประเมินผลก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาโดยมุ่งเน้นการประเมินผลตามสภาพจริงอย่างเป็นระบบ

#### 4. กระบวนการพัฒนาการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา

กระบวนการพัฒนาในการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษามี 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นส่วนสำคัญที่มีผลในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาที่สถานศึกษานั้น ๆ ดังนั้น กระบวนการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นในด้านทักษะการพูด การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรมีอุดมการณ์และกระบวนทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งมั่น มีวินัยในตนเอง มีจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด มีธรรมาภิบาลในการบริหารช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในทุก ๆ มิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล

ส่วนที่ 2 การเรียนรู้ในสภาพจริง มีวัตถุประสงค์ คือการเสริมสร้างความรู้และทักษะให้กับผู้เข้ารับการพัฒนาโดยทำให้พวกเขาได้รับประสบการณ์การบริหารจัดการจากสถานศึกษาที่มีผลสำเร็จและเป็นเลิศ รวมถึงการเรียนรู้จากการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ประสบความสำเร็จจากองค์กร หน่วยงาน หรือชุมชนต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นแนวทางให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติจริง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา และมีการนำเสนอเนื้อหาการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรมและเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในด้านการบริหารจัดการ

ส่วนที่ 3 การจัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา โดยศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ ผลการเรียนรู้ที่ได้จากการเสริมสร้างสมรรถนะและการเรียนรู้ในสภาพจริง แล้วนำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์การจัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา คือ ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความสามารถ วิเคราะห์ สังเคราะห์ การจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษา ในสถานศึกษา นำผลการเรียนรู้ใน

การเสริมสร้างสมรรถนะและเรียนรู้สภาพจริง มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนา การศึกษาในสถานศึกษา

### 5. การวัดและประเมินผลในการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา

การวัดและประเมินผลคณะกรรมการวัดและประเมินการพัฒนา จะต้องศึกษาหลักสูตรในคู่มือการวัดและประเมินผลการพัฒนาและแบบประเมินที่กำหนดไว้ใน หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาภาระงานของคณะกรรมการวัดและประเมินผลการพัฒนา โดยจัดทำแบบ ประเมินแยกเป็นแบบประเมินกิจกรรม และแบบประเมินการจัดการพัฒนาและต้องมีความสัมพันธ์ กับตารางการพัฒนา โดยประเมินทางด้านการพัฒนาพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา การส่งงาน เช่น การประเมินพฤติกรรมมีส่วนร่วม การประเมินการสรุปองค์ความรู้ แบบบันทึกการทดสอบ หลังการพัฒนา แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากร แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ดำเนินการพัฒนา แบบสรุปเวลาการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา แบบสรุปการประเมินเอกสาร การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แบบสรุปคะแนนรายงานผลการพัฒนา แบบสรุปเวลาการเข้าร่วม เป็นต้น

#### 2.1.2.2 การประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษาในไทย

การประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะดำเนินการในช่วงการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง ในสถานศึกษา ในระยะเวลา 1 ปี โดยมีคณะกรรมการที่เป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำและ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานทุกด้าน และมีคณะกรรมการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถรอบด้านเหมาะสมที่จะดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานนำมาใช้กับผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในสถานศึกษาการเรียนรู้อบรมพัฒนาหน้าที่ของ ผู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างการปฏิบัติงาน ตลอดจนการถอดบทเรียนการเป็นผู้บริหารมืออาชีพในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่

#### 2.1.2.3 ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการเตรียมความพร้อมของผู้บริหาร สถานศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 มาตรา 80 บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ เจตคติ ที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้

การปฏิบัติหน้าที่ราชการ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ ประกอบกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาไว้ว่า ผู้ที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกจะต้องผ่านการพัฒนาซึ่งผู้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาไม่สามารถบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้

ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.7/ว 8 ลงวันที่ 29 เมษายน 2563 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ชี้แจงแนวทางการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมด้วยการพัฒนา ก่อนแต่งตั้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ

การขอขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาคุรุสภา ในฐานะหน่วยงานที่กำหนดมาตรฐานการผลิตบัณฑิตตามหลักสูตรการบริหารการศึกษาได้ชี้แจง ขั้นตอนการขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา กรณีการขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้สำหรับการสมัครคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ที่ขอรับใบอนุญาตจะต้องจัดทำคำขอ แล้วยื่นต่อ เลขาธิการคุรุสภา ซึ่งสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาได้ 4 กรณี ดังนี้ 1) กรณีคุณวุฒิปริญญาทางการบริหารการศึกษาที่คุรุสภาให้การรับรอง 2) กรณีคุณวุฒิประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษาที่คุรุสภาให้การรับรอง 3) กรณีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และผ่านการรับรองความรู้ครบ 10 มาตรฐาน 4) กรณีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีที่คุรุสภาให้การรับรองคุณวุฒิเพื่อประกอบวิชาชีพ

### 2.1.3 ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)

**กระบวนการสร้างระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ (Building a Support System)**

เนื่องจากในประเทศไทยมีระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เป็นรูปธรรมผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร หนังสือ โดยสามารถสรุปเป็นกระบวนการสร้างระบบสนับสนุนผู้บริหารสถาน (Building a Support System) เพื่อใช้เป็นแนวคิดในการสร้างระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมตามแนวคิดของ Daresh

(2012, p. 123 - 132) ซึ่งกล่าวว่า กระบวนการสร้างระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานมี 4 กลยุทธ์ ดังนี้

### กลยุทธ์ที่ 1: ระบบสนับสนุนที่มีผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา (Find the mentor)

การมีผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาเป็นสิ่งที่ทรงพลังเป็นอย่างมากที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานหรือแม้แต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์สามารถทำได้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับสถานศึกษา คือ การหาผู้นำด้านการศึกษามีประสบการณ์อย่างน้อยหนึ่งคนที่สามารถแบ่งปันความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่เข้าใจตนเองและการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้นที่ผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา ยังสามารถช่วยอย่างมีนัยสำคัญกับงานที่ซับซ้อนในการเข้าสู่คณอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานทางด้านวิชาชีพเป็นไปได้อย่างราบรื่นและยังส่งผลให้ทราบถึง วัฒนธรรม แนวปฏิบัติ และระเบียบปฏิบัติของเขตการศึกษาได้ง่ายมากยิ่งขึ้น จากเหตุผลที่สำคัญดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานควรมีที่ปรึกษาอย่างน้อยหนึ่งคนที่คอยช่วยเหลือเพื่อเป็นการให้คำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับที่ปรึกษาด้านการบริหารการศึกษาพบลักษณะของบุคคลที่ได้รับการระบุว่าเป็นที่ปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา คือ ผู้ดูแลระบบที่มีประสบการณ์ซึ่งเพื่อนร่วมงานและคนอื่น มองว่ามีประสิทธิภาพ
2. ผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของผู้ที่มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการสื่อสารที่ดีมีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมองได้ชัดเจนแม่นยำ มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเชิงบวกและความละเอียดอ่อน
3. การเป็นผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาที่ดีไม่เพียงแคให้คำตอบที่ถูกต้องเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ถามคำถามที่ถูกต้องด้วย
4. ไม่เพียงแคให้คำตอบที่ถูกต้องเท่านั้นยอมรับวิธีการทำสิ่งต่าง ๆ ของผู้อื่นและพวกเขาไม่ต้องการให้คนอื่นทำตามวิธีของพวกเขาเพียงทางเดียว
5. ผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาต้องสร้างผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ให้มีความสามารถรอบด้าน สามารถเจริญเติบโตในสายงานได้มากกว่าปัจจุบัน
6. ผู้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาต้องเป็นต้นแบบของหลักการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



## กลยุทธ์ที่ 2: ระบบสนับสนุนที่มีการพัฒนาเครือข่ายทางการบริหาร การศึกษา (Develop Networks)

การพัฒนาเครือข่ายทางการบริหารการศึกษาเพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ต้องอาศัยการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนทั้งด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่สามารถระดมทั้งความคิดสติปัญญา แรงกาย แรงใจ พลังสมอง ของทุกฝ่าย และชุมชนในท้องถิ่นมาทำการพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ นอกจากนี้ยังต้องมีการส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน จะเห็นได้ว่า การพัฒนาเครือข่ายทางการบริหารการศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษา

1. ระดับของการพัฒนาเครือข่าย แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1.1) ระดับองค์กร(Organizational Level) ได้แก่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เช่น ตั้งหน่วยงาน บุคลากร นโยบาย งบประมาณ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 1.2) ระดับสถาบัน (Institutional Level) ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบใหม่ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน การปรับกระบวนการทัศนคติของคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานกับประชาชนในลักษณะเป็นหุ้นส่วน และการปฏิบัติงานในลักษณะเครือข่าย มีการออกกฎเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจ จนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของคนในองค์กร 1.3) ระดับบุคลากร (Individual Level) ได้แก่ การสร้างบุคลากร และฝึกทักษะบุคลากรในองค์กรให้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานกับประชาชน เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการมีส่วนร่วมของประชาชน ทักษะการวิเคราะห์การมีส่วนได้ส่วนเสีย ทักษะการบริหารความขัดแย้ง การจัดหลักสูตรอบรมด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

2. ระดับของการมีส่วนร่วม แบ่งได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

2.1 ระดับที่ 1 การมีส่วนร่วมในระดับให้ข้อมูลข่าวสาร (To Inform) การให้ข้อมูลข่าวสาร อาจใช้วิธีการต่าง ๆ หลากหลายรูปแบบ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ของสถานศึกษา การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยุชุมชน จัดนิทรรศการ จดหมายข่าว จัดงานแถลงข่าว การติดประกาศการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของสถานศึกษา

2.2 ระดับที่ 2 การมีส่วนร่วมในระดับการปรึกษาหารือ (To Consult) เป็นการเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริงและความคิดเห็นเพื่อประกอบการ

ตัดสินใจของสถานศึกษาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

2.3 ระดับที่ 3 การมีส่วนร่วมในระดับให้เข้ามามีบทบาท (To Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หรือร่วมเสนอแนะแนวทางที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนว่าข้อมูลแนวคิดนั้นจะถูกนำไปพิจารณาเป็นทางเลือกในการบริหารงานของสถานศึกษา เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาประเด็นนโยบายสาธารณะประชาพิจารณ์

2.4 ระดับที่ 4 การมีส่วนร่วมในระดับสร้างความร่วมมือ (To Collaborate) เป็นการให้กลุ่มประชาชนผู้แทนภาคสาธารณะมีส่วนร่วม ในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจและมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาที่มีฝ่ายประชาชนร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษา

2.5 ระดับที่ 5 การมีส่วนร่วมในระดับให้เสริมอำนาจแก่ประชาชน (Empower) เป็นขั้นตอนที่ประชาชนเข้ามามีบทบาทสูงสุด คือเป็นผู้ตัดสินใจ ได้แก่ การลงประชามติในประเด็นกิจกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

3. องค์ประกอบของการพัฒนาเครือข่ายทางการบริหารการศึกษากำหนดการพัฒนาเครือข่ายทางการบริหารการศึกษาคควรมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายควรมีวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน 3.2) สมาชิกในเครือข่ายมีสมาชิกที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันมีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการในสถานศึกษา 3.3) ผู้ประสานงานและคณะกรรมการเป็นคณะบุคคลที่คัดเลือกจากสมาชิกเครือข่ายมีการผลัดเปลี่ยนทำหน้าที่ในการประสานงานและบริหารจัดการเครือข่าย 3.4) การจัดกิจกรรมต้องน่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในเครือข่าย 3.5) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อเป็นประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพของเครือข่าย

**กลยุทธ์ที่ 3: ระบบสนับสนุนที่มีส่วนร่วมกับองค์กรในการพัฒนาวิชาชีพ (Participate in Professional Associations)**

เมื่อเริ่มต้นเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับคำเชิญให้เป็นสมาชิกในองค์กรพัฒนาวิชาชีพที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ติดตามประเด็นการศึกษาปัจจุบัน และมีส่วนร่วมทางองค์กรวิชาชีพการบริหารการศึกษา การเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพมักจะทำให้หลักประกันทางวิชาชีพซึ่งอาจช่วยป้องกันจากความเสียหายทางด้านวิชาชีพหากบังเอิญเข้าไปพัวพันกับปัญหาที่อาจมีผลทางกฎหมายในกรณีเป็นวิชาชีพ (Profession) นั้นเกิดขึ้นจากทั้งความเป็นศิลป์และความเป็นศาสตร์ โดยมีเกณฑ์ที่แสดงถึงความเป็นวิชาชีพจากการมีองค์ความรู้ใน



วิชาชีพทางการบริหารการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยบุคคลในวิชาชีพจะต้องได้รับการพัฒนาในเชิงสติปัญญาอยู่เสมอต้องการความมีทัศนคติเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการสืบค้นหาความคิดใหม่ (new ideas) อยู่เสมอ เน้นการให้บริการต่อผู้อื่น จะต้องการหลักการเชิงจริยธรรมว่าเงินไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะใช้วัดผลสำเร็จในวิชาชีพที่สำคัญและมีมาตรฐานทางวิชาชีพที่กำหนดขึ้น โดยสมาคมทางวิชาชีพนั้นได้รับการยอมรับมีการฝึกฝนอบรมและการปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยมต่อวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานควรมีส่วนร่วมกับองค์กรในการพัฒนาวิชาชีพในการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นในลักษณะของเครือข่ายย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความร่วมมือ ดังต่อไปนี้

1. การทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นการที่บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือองค์กรตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน ผู้ร่วมงานควรมีแนวคิดและแนวทางที่ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการที่สมาชิกทุกคนของหน่วยงานหรือองค์กร ร่วมกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีลักษณะของกระบวนการ (Process) มีขั้นตอนที่มุ่งหมายจะให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) อย่างต่อเนื่อง มีพลวัต (Dynamic) การมีส่วนร่วมนี้มีผลต่อการขับเคลื่อน และผู้ที่เข้าร่วมมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงาน

3. การประสานงาน (Coordination) เป็นวิธีซึ่งคนจำนวนมากมาทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตกลงกันได้ อาจกล่าวได้ว่าการประสานงาน เป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้งานหรือกิจกรรมดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

4. ความร่วมมือ (Cooperation) การร่วมมือเกิดขึ้นด้วยความเต็มใจและความสมัครใจจากทั้งสองฝ่าย โดยไม่มีการบังคับใช้หรือกำหนดเงื่อนไขเป็นที่เข้าใจ เพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานความร่วมมือ การร่วมมือเกิดขึ้นด้วยความเต็มใจและความสมัครใจจากทั้งสองฝ่าย โดยไม่มีการบังคับใช้หรือกำหนดเงื่อนไขเป็นที่เข้าใจ

#### **กลยุทธ์ที่ 4: การได้รับการสนับสนุนส่วนบุคคลและจากครอบครัว (Maintain Personal and Family Support)**

การได้รับการสนับสนุนส่วนบุคคลและจากครอบครัวจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกับผู้อำนวยการศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานมีความสำคัญไม่ต่างจากกลยุทธ์อื่นที่กล่าวมาข้างต้นแต่ก็ถูกมองข้ามเมื่อเริ่มเข้าสู่ผู้อำนวยการศึกษาบ่อยครั้งที่วิธีที่

ทรงพลังที่สุดในการช่วยเหลือผู้เริ่มปฏิบัติงานใหม่ในสถานที่จริงที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น พบได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติและใกล้ชิด เช่น ครอบครัว ญาติ เพื่อนสนิท เป็นต้น เมื่อเริ่มต้นอาชีพผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะที่ต้องเป็นผู้ที่ดูแลระบบของสถานศึกษาทั้งหมด มีแนวโน้มว่าผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่จะเต็มไปด้วยความรับผิดชอบ ต้องเกี่ยวข้องกับผู้คนและกิจกรรมใหม่ที่ต่างจากบริบทเดิมอีกมากมาย จนเต็มไปด้วยความต้องการและความสนใจที่แข่งขัน ต้องทำงานอย่างหนักเพื่อพัฒนาตัวตนและสร้างภาพลักษณ์ของตนเองสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สิ่งสำคัญคือต้องให้ความสำคัญคือครอบครัว ซึ่งถือว่าเป็นรากเหง้าและรากฐานในชีวิตส่วนตัวและมีความสำคัญยิ่งกว่า เพราะอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าอาชีพการงาน หากได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวที่ดีก็จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้อย่างมีความสุขและราบรื่น

### **ความสำคัญของระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)**

#### **แนวคิดความสำคัญของระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา**

ปริยาภรณ์ ปรงแก้ว (2563, น. 76 - 84) ได้กล่าวถึงระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยยกระดับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องหลังจากที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งไปแล้ว เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นผู้บริหารที่มีความสมบูรณ์พร้อมเหมาะสมกับภาวะที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญดังนี้ 1) เป็นการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลาย 2) เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องและพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ขจัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเองและเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ 3) เป็นการวางแนวทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ 4) ส่งเสริมความรู้สึกลงในคุณค่าแห่งตนให้สูงขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ

ปวิทย์ อยู่สิงโต (2558, น. 112 - 114) ได้กล่าวถึงระบบสนับสนุนผู้บริหารว่าเป็นระบบสนับสนุนเพื่อสร้างบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพเท่าทันต่อสภาวะปัจจุบัน เนื้อหาในระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นเครื่องมือในการสั่งสมประสบการณ์ทางการบริหารตลอดชีพ ทำให้กระบวนการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาเกิดความพร้อมอย่างมากในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพและพัฒนากระบวนการอย่างมีคุณภาพเพื่อสร้างผู้บริหารมืออาชีพทำให้การวางแผนการบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์

Grant (2014, p. 66 - 72) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่ที่แตกต่างจากครูไว้ว่าตำแหน่งผู้บริหาร

สถานศึกษาใหม่มีความท้าทายมากมายที่จะต้องเผชิญ ซึ่งมีความแตกต่างจากหน้าที่ของครูอย่างชัดเจน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่เนื่องจากเหตุผล 4 ประการ ดังนี้

1. การแยกตัว (Isolation) การเป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องมีการแยกตัวออกจากกลุ่มเช่นเดียวกับตำแหน่งผู้นำระดับสูงทั้งหมด ซึ่งความเป็นผู้นำในโรงเรียนและภาวะความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นผู้นำโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาอย่างเต็มที่มากกว่าครูที่มีเพียงภาระการสอน เรียกว่า อำนาจตามตำแหน่ง ยิ่งผู้บริหารอยู่ในสถานศึกษาที่ใหญ่ขึ้น ก็หมายความว่าตำแหน่งผู้บริหารนั้นย่อมมีความกดดันและความรับผิดชอบมากขึ้นด้วยเช่นกัน นอกจากนี้คำว่า การแยกตัวยังหมายถึงความสัมพันธ์ที่ห่างเหินกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นด้วย การเรียนรู้วิธีสร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการเชื่อมต่อกับมนุษย์กับความต้องการในการรักษาความสมบูรณ์ของบทบาทผู้นำ ถือเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากต้องเผชิญ ต้องตัดสินใจว่าขอบเขตของอำนาจในอาชีพกับอำนาจในเรื่องส่วนตัวอยู่ที่ใดและระดับใด

2. ภาระสภารณ์ (Responsibility) ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวหน้าแล้วจะไม่สามารถคิดเหมือนในขณะที่เป็นครูได้เพราะการเป็นผู้บริหารนั้นต้องมองอย่างมีวิสัยทัศน์ด้วยการมองภาพอนาคตของตนเองและสมาชิกในสถานศึกษา รวมถึงกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เมื่อเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้องแบกรับภาระความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในการในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาทั้งหมด และเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนที่ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ

3. ความซับซ้อนของตำแหน่ง (Complexity of Headship) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดการกับความซับซ้อนของพฤติกรรมและความสัมพันธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสถานะจากเพื่อนร่วมงานกลายเป็นผู้บังคับบัญชาและในสถานศึกษายังมีบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน นักการเมืองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ต้องแสดงภาวะการเป็นผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีหลายรูปแบบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาการที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้กับความซับซ้อนของตำแหน่ง หน้าที่ และพบปะกับผู้คนหลายกลุ่มเป็นเหตุผลสำคัญที่ต้องทุ่มเทเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและตอบสนองต่อเป้าหมายในการทำงานของตนเอง

4. การปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดัน (External Pressures) เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีภาระหน้าที่ที่ค่อนข้างมาก การใช้ชีวิตส่วนตัวจึงมีน้อยเพราะลักษณะของ

บทบาทหน้าที่และต้องรับผิดชอบทุกด้านจึงต้องสามารถปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดันทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากทำงานมากกว่า 60 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และบางครั้งก็ทำงานในวันหยุดสุดสัปดาห์เพียงเพื่อให้ทุกภาระงานสำเร็จ

Ericsson, Krampe, & Tech-Romer (2015, p. 114 - 116) ได้กล่าวถึงระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่ว่าต้องมีพี่เลี้ยงที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสถานศึกษา ซึ่งพี่เลี้ยงต้องผ่านกระบวนการอบรมตามมาตรฐาน เพื่อให้ทราบถึงหลักการการถ่ายทอดประสบการณ์ วิชาการ การดำเนินงานส่งผลถึงโครงสร้างที่สนับสนุนการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้บริหารเพื่อวางรากฐานในการเป็นผู้บริหารที่ดี ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับสถานที่ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานยังสถานที่จริงได้อย่างราบรื่น

Kotter (2019, p. 84 - 85) ได้กล่าวถึงระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่โดยมีแนวคิดว่าความจำเป็นในการเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลมีความเกี่ยวข้องมากกับการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดีต้องมีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาตั้งแต่เริ่มกระบวนการคัดเลือก ได้รับบรรจุแต่งตั้ง หลังการแต่งตั้ง ควรมีการสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทักษะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพเพื่อเป็นการเสริมสร้างด้านวิชาชีพ ช่วยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สมบูรณ์ได้

Ohlott (2014, p. 96 - 101) ได้กล่าวถึงระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่โดยมีแนวคิดว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำยังขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลที่สามารถรักษาแรงจูงใจในการเป็นผู้นำที่ดีของตนเป็นหลัก ทั้งด้านภาวะความเป็นผู้นำ พฤติกรรม รวมถึงค่านิยมที่สนับสนุนและอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามการมีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาลดระยะเวลาการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเริ่มตั้งแต่การเป็นผู้บริหารใหม่ไปจนถึงเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ มีองค์ความรู้ ทักษะทางการบริหารสถานศึกษาเพียงพอที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพ

Lord & Hall (2015, p. 23 - 26) ได้กล่าวถึงระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่โดยมีแนวคิดว่าการมีพี่เลี้ยงหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษา จะได้รับประสบการณ์ตรงและเกิดการพัฒนาที่หลากหลายปรับตัวได้ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในโรงเรียน สำหรับความเป็นผู้นำโรงเรียนที่ดีขึ้นอยู่กับโครงสร้างและกลยุทธ์ การทุ่มเท

เวลาที่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ โอกาสในการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอกับงานที่ยากลำบากอย่างต่อเนื่อง และความมุ่งมั่นที่สนับสนุนแรงจูงใจในการเป็นผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาที่ดี

## 2.2 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ

จากการศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

### 2.2.1 ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)

Schleicher (2012, p. 76 - 84) ได้ศึกษาระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศเดนมาร์กมีระบบการคัดเลือกโดยเริ่มตั้งแต่มีโปรแกรมการอบรมสำหรับครูผู้มีความต้องการจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการอบรมดังกล่าวสร้างขึ้นเพื่อให้กลุ่มครูผู้ต้องการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้เข้าใจถึงองค์ประกอบและได้รับประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเนื้อหาของโปรแกรมประกอบด้วย การเรียนทฤษฎีการบริหารการศึกษาระดับศึกษา การสะท้อนความคิดเห็นส่วนบุคคล การอภิปรายเกี่ยวกับโอกาสทางวิชาชีพโดยวิทยากรหรือพี่เลี้ยง การพัฒนาข้อดีและข้อด้อยของตนเอง และการสร้างเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา โดยผู้ที่เข้าร่วมพัฒนาดตนเองก่อนเข้ารับการคัดเลือกจะได้รับประกาศนียบัตร เพื่อให้เป็นคุณสมบัติในการสอบผู้บริหารสถานศึกษา

Pont (2018, p. 146 - 152) ได้ศึกษาระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศอังกฤษ โดยมีองค์กรกลางของประเทศที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะ เรียกว่า The National College for School Leadership: NCSL องค์กรดังกล่าวมีหน้าที่ในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพและผลิตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีมาตรฐานสูง สำหรับโปรแกรมของการพัฒนาผู้บริหารแบ่งเป็น 5 ระยะ ซึ่งจะสอดคล้องกับหน้าที่การทำงาน และหลักการพัฒนาตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-Service) เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งในช่วงเริ่มต้น (Induction) และเมื่อการพัฒนาเมื่ออยู่ในตำแหน่งแล้ว (In-Service) ดังนี้ 1) ระยะผู้บริหารแรกเริ่ม (Emergent Leadership) หรือ ครูผู้ซึ่งมาเริ่มต้นในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้าครู หัวหน้าฝ่าย 2) ระยะการสร้างผู้บริหาร (Established Leadership) กล่าวคือ ระยะจะเป็นการพัฒนาผู้บริหารด้วยการเสริมสร้างประสบการณ์ด้านการบริหาร 3) Entry to Headship การเริ่มต้นเข้าสู่ผู้บริหารโรงเรียนในระยะนี้จะเป็นการเตรียมพัฒนาผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งรวมไปถึงกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร 4) ระยะที่ผู้บริหารเริ่มทำงานในหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ (Advanced Leadership) เป็นระยะที่ต้องการประสบการณ์และมุมมองที่กว้างขึ้น รวมถึงการกระตุ้นและพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารให้มีความเท่าทันในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงเสมอ 5) ระยะการแบ่งปันประสบการณ์การทำงานให้กับผู้บริหารรุ่นใหม่ (Consultant Leadership) โดยระยะนี้ผู้บริหาร



โรงเรียนที่มีประสบการณ์จะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ฝึกอบรมพี่เลี้ยง (Mentor) หรือ นิเทศ (Inspector) เป็นต้น

Keo (2023) ได้ศึกษาระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ โดยกล่าวว่าครูที่มีความประสงค์จะเข้าสู่ระบบการคัดเลือกต้องเป็นครูที่มีศักยภาพในการจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งก่อนเข้ารับการคัดเลือกจะต้องเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาและได้รับประกาศนียบัตร 2 หลักสูตร ดังนี้ 1) โปรแกรมการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ (MLS: Management and Leadership Studies) ใช้เวลาในการอบรมเป็นระยะเวลา 17 สัปดาห์ เป็นโปรแกรมพัฒนาแบบเต็มเวลาแต่ยังได้รับเงินเดือนตามปกติเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โดยโปรแกรมนี้นี้มีเนื้อหาในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการสร้างทีม ความสามารถในการบริหารจัดการ มีการเดินทางเพื่อศึกษาระบบการศึกษาในประเทศแถบเอเชียแปซิฟิก เพื่อให้เข้าใจถึงความแตกต่างของระบบการศึกษาและต้องการให้เกิดความคิดทำทนายเพื่อนำมาพัฒนาระบบการศึกษาของสิงคโปร์ต่อไป 2) โปรแกรมภาวะผู้นำในการศึกษา (LEP: The Leadership in Education Programme) จะต้องเข้าอบรมแบบเต็มเวลาเป็นระยะเวลา 6 เดือนที่ The National Institute of Education โดยมีเนื้อหาในการอบรม ดังนี้ การออกแบบและการจัดการองค์กรโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ในอนาคต การวางแผนทางการศึกษาเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมทางการจัดการเรียนการสอนและเทคโนโลยีสารสนเทศ การออกแบบหลักสูตรเชิงบูรณาการเพื่อความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทักษะ

D'Arbon (2014, p. 66 - 72) ได้ศึกษาระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศออสเตรเลีย มีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา โดยการจัดกลุ่มผู้ที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน เพื่อแต่งตั้งไปยังสถานศึกษาที่ว่างซึ่งส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง และมีการคัดเลือกโดยการให้แสดงวิสัยทัศน์ ภาวะความเป็นผู้นำและบทบาทหน้าที่ปัจจุบันของตนที่จะต้องปฏิบัติภายในสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด หรือการได้ช่วยบริหารสถานศึกษา เพื่อแสดงถึงประสบการณ์และภาวะการเป็นผู้นำ มีระบบแมวมอง (Scout Method) ด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ผ่านกระบวนการอบรมเพื่อสังเกตการทำงานในสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ ความเป็นผู้นำทางการศึกษาก่อนส่งครูผู้มีแววความเป็นผู้บริหารสู่ระบบการคัดเลือกต่อไป

Mitgang (2016, p. 74 - 81) ได้ศึกษาระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศญี่ปุ่นว่ามีวิธีการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีคุณสมบัติเบื้องต้นต้องจบปริญญาตรี



ทางการศึกษา ซึ่งต้องจบหลักสูตรที่ได้รับการรับรองจากกระทรวงการศึกษา วัฒนธรรม กีฬา วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology: MEXT) ของประเทศญี่ปุ่นและมีคุณสมบัติผ่านการอบรมการเป็นผู้บริหารเบื้องต้นเพื่อให้ได้วุฒิบัตรมาใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก ซึ่งมีวิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะตามเขตพื้นที่โดยจะถูกสรรหาและบรรจุโดยจังหวัดซึ่งมีอยู่ 47 จังหวัด ในขั้นตอนการคัดเลือกคณะกรรมการการศึกษาของจังหวัดจะพิจารณาด้วยการสอบและการประเมิน ผู้สมัครต้องเข้ารับการทดสอบหลายด้าน เช่น ด้านประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาทดสอบความเชี่ยวชาญ ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร สอบสัมภาษณ์หรือเขียนเรียงความ สอบมาตรฐานวิชาผู้บริหารสถานศึกษา เงื่อนไขการสอบของแต่ละจังหวัดจะแตกต่างกันไปตามบริบท โดยผู้ที่สอบได้จะขึ้นทะเบียนไว้ตามระดับคะแนนคนที่ได้คะแนนสูงจะได้รับการบรรจุก่อน ส่วนคนที่ยังไม่ถูกเรียกบรรจุจะต้องสอบใหม่ในปีถัดไป

### 2.2.2 ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)

Ortega (2001, p. 276 - 279) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศสเปน โดยกล่าวถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา มีการฝึกปฏิบัติการวิชาชีพในสถานศึกษาในรูปแบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในการเสริมสร้างประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา มีระบบติดตามสถานะการทำงานที่เป็นปัจจุบันทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เข้าถึงงานทุกงานในสถานศึกษาอย่างลึกซึ้งและครบถ้วนอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ รูปแบบการเตรียมความพร้อมเช่นนี้ ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เบื่อหน่ายการทำงานที่มีลักษณะเดิมตลอด เป็นการเพิ่มแรงกระตุ้นในการทำงานทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้อีกด้วย

Schleicher (2012, p. 85 - 72) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศฟินแลนด์ โดยรูปแบบการเตรียมความพร้อมมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบของการบริหารภายในสถานศึกษาด้วยการพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพตรงกับความต้องการของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพ หรือมีศูนย์ในการจัดอบรมและพัฒนา มีการสนับสนุนให้ครูริเริ่มและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สำหรับเนื้อหาในเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการฝึกอบรมประกอบด้วย 1) การสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหาร 2) นวัตกรรมเพื่อใช้เป็นกระบวนการในการจัดการเรียนการสอน 3) การพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาในขณะเดียวกันประเทศฟินแลนด์ไม่ได้บังคับให้จำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารในรูปแบบเดียวกันจึงเป็นเพียงระเบียบโดยกว้างให้ผู้บริหารว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนาไม่น้อยกว่า 3 วัน

ในแต่ละปี โดยรูปแบบและเนื้อหาของการพัฒนาผู้บริหารขึ้นอยู่กับแต่ละโปรแกรมที่ผู้บริหารรายนั้น เลือกลงไปฝึกอบรม แต่ทุกโปรแกรมล้วนมีมาตรฐานครอบคลุมตามที่ทางการกำหนด

Pont (2018, p. 155 - 162) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา ในประเทศฝรั่งเศส โดยกล่าวว่าระยะการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งจะมีการจัด โปรแกรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่กำลังจะเข้าสู่ตำแหน่งโดยจัดเป็นหลักสูตรทางการศึกษา และเมื่อจบการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ ยังมี การจัดอบรมเพื่อเตรียมพร้อมก่อนการสอบระดับชาติเพื่อคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาด้วย ส่วน ในระยะเข้าสู่ตำแหน่งในช่วงเริ่มต้นจะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารเป็นระยะเวลา 15 วัน ใน รูปแบบ Course-Based Training เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ความรู้ความเข้าใจในการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการชั้นเรียนนวัตกรรม การถ่ายทอดนวัตกรรมสู่ครู และมีระบบพี่เลี้ยงโดย ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับผู้บริหารที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่จะมีผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ (Training Tutor) ที่ เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมีทีมผู้ถ่ายทอดความรู้ (Training Team) ที่เป็นบุคคลที่มี บทบาทกับโรงเรียนในท้องถิ่น โดยบทบาทของผู้ถ่ายทอดจะทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษาและให้ คำแนะนำความก้าวหน้าในวิชาชีพ

Barnes (2021, p. 126 - 129) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา ในประเทศสหรัฐอเมริกา ระบบการศึกษาของสหรัฐอเมริกาเป็นรูปแบบที่ให้แต่ละรัฐมีอำนาจ ในการจัดการศึกษาโดยจะเรียกว่า School district ดังนั้น รูปแบบการเตรียมความพร้อมเพื่อการ พัฒนาผู้บริหารของสหรัฐอเมริกาจึงมีความหลากหลายอย่างมากในการเตรียมความพร้อมให้กับ ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตให้มีทักษะความรู้และความสามารถในการบริหาร ให้มั่นใจได้ว่า สามารถพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ จึงมีเนื้อหาใน การเตรียมความพร้อมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้ซึ่งจะต้อง คัดเลือกเป็นผู้บริหารที่ผลการปฏิบัติงานที่ดีในเขตพื้นที่การศึกษา โดยกลุ่มพี่เลี้ยงจะถูกคัดเลือก โดยสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานั้น 2) การสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร สถานศึกษาที่ประสบการณ์กับผู้ที่กำลังจะมาเป็นผู้บริหาร อันเป็นโอกาสให้ผู้บริหารที่กำลังจะเข้า สู่อำนาจสามารถไปพัฒนารูปแบบงานติดตามการทำงาน (Work Shadowing) ของผู้บริหาร พี่เลี้ยงได้ด้วย 3) การฝึกงานในรูปแบบงานติดตามการทำงาน (Work Shadowing) เพื่อเรียนรู้งาน ด้านการบริหาร 4) การฝึกอบรมเนื้อหาที่เน้นข้อมูลความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของเขตพื้นที่การศึกษาสัปดาห์ละ 1 วัน 5) การสัมมนาประจำสัปดาห์ที่จะมุ่งเน้นไปยังการทำ ความเข้าใจในเนื้อหาหลักสูตรและความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาที่เข้าไปฝึกงานหรือ

สถานศึกษาของผู้บริหารที่เลี้ยง 6) การรวมกลุ่มของผู้เข้าร่วมหลักสูตร เพื่อสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้สำหรับการแบ่งปันข้อมูล ความร่วมมือทางการบริหารการศึกษา รวมถึงการให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนา กับเพื่อนร่วมสายงาน

Nusche, et al. (2018, p. 97 - 102) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา ในประเทศไอร์แลนด์เหนือ โดยเริ่มจากระยะที่ 1 ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งมีการพัฒนาเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่มีประสบการณ์การบริหารระดับสูงจะใช้ระยะเวลาในการพัฒนา 16 เดือน กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่มีประสบการณ์การบริหารระดับกลางจะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา 28 เดือน โดยเนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมด้านทักษะความรู้คุณภาพและการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพของประเทศ ความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร การสร้างสมรรถนะผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่ตำแหน่งในช่วงเริ่มต้นการเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย การพัฒนาใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกโปรแกรมการอบรมพัฒนาได้ตามที่ตนเองสนใจ ด้วยการพัฒนาตนเองโดยใช้ระบบเตรียมความพร้อมในรูปแบบออนไลน์ (Online Preparation) ซึ่งใช้ระยะเวลาการอบรม 1 ปี ทุกระยะดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ได้ทำความรู้จักกัน ก่อให้เกิดเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษากับแวดวงวิชาชีพและเพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา เชื่อมโยงถึงการถ่ายทอดประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง

Mishra (2005, p. 110 - 114) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมผู้บริหารด้านทักษะทางการวิจัยทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางด้านการศึกษา เพราะเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ตามหลักวิชาการ เป็นการค้นหาความรู้ ความจริงที่ใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ มีระบบและมีขั้นตอน ในการดำเนินงาน การวิจัยทางการศึกษามีความสำคัญ ดังนี้ 1) ความสำคัญต่อผู้เรียน การวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รู้ความจริงที่มีฐานทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ หรือพฤติกรรมของผู้เรียน เพื่อหาทางแก้ปัญหา ส่งเสริม และพัฒนาการเรียน และพฤติกรรมของผู้เรียนให้ดีขึ้น 2) ความสำคัญต่อผู้สอน การวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบผลการบริหารสถานศึกษาหาแนวทางแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพ 3) ความสำคัญต่อสถานศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง และสังคมถึงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาการวิจัยจึงมีความจำเป็นและความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะผลงานวิจัยจะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การบริหารงาน

4) ความสำคัญต่อวิชาชีพทางการศึกษา ผลของการวิจัยจะช่วยทำให้ผู้บริหารนำไปพัฒนางานการบริหารสถานศึกษาและระบบการเรียนการสอนแล้ว ยังช่วยให้การพัฒนาการทำงานของตนเองให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้น

### 2.2.3 ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)

Knight (2022, p. 230 - 241) ได้กล่าวถึงระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกาว่ามีวิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจัดให้สถานศึกษาแต่ละแห่งมีการนำองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ด้วยการนำองค์ความรู้จากสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จมาบูรณาการกับสถานศึกษาที่ตนเองบริหารอยู่ให้เกิดนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาและเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ของตนเอง

Korean Educational Development Institute (2006, p. 104 - 112) ได้กล่าวถึงระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศเกาหลีใต้ว่ามีองค์กรที่ทำหน้าที่หลักในการสร้างระบบ เพื่อสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา คือ สถาบันในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนาวิชาชีพส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีสำนักการศึกษาทั้งหมด 16 จังหวัด ซึ่งประกอบด้วย 180 เขตพื้นที่การศึกษา มีการจัดโปรแกรมการสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 15 - 60 ชั่วโมง โดยเนื้อหาโปรแกรมประกอบด้วย เนื้อหาทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ทิศทางการบริหาร เงื่อนไขบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ เครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา การเสริมสร้างความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อเสนอแนะหลักสูตรการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื้อหาในระบบการอบรมขึ้นอยู่กับแต่ละสำนักการศึกษาของท้องถิ่น

Education Bureau of the Hong Kong SAR (2011, p. 36 - 44) ได้กล่าวถึงระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศฮ่องกงว่ามีรูปแบบการพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Professional Development) เริ่มมีระบบสนับสนุนตั้งแต่ระยะเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง (Newly Appointed Principals) สำหรับโรงเรียนของรัฐจะมีระบบสนับสนุนแรกเริ่มเป็นเวลา 2 ปีแรก ส่วนในโรงเรียนเอกชนใช้ระยะเวลา 3 ปี โดยเนื้อหาของหลักสูตรจะเริ่มจากการบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียน (School Administration and Development) หลักสูตรสนับสนุนด้านโครงสร้าง (Structured Support Program) หลักสูตรพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Enhancement Program) หลักสูตรการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การใช้นวัตกรรมในการดำเนินกิจการของสถานศึกษา การศึกษาดูงานทางการบริหารสถานศึกษา

เมื่อผ่านกระบวนการข้างต้นครบทั้งหลักสูตรจนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (Serving Principals) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาตนเองด้วยการเข้าร่วมอบรมอย่างน้อย 50 ชั่วโมงต่อปี ซึ่งเป็นแผนพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องรายบุคคล (Personal Continuing Professional Development Plan)

Pont (2018, p. 166 - 172) ได้ศึกษาระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศสกอตแลนด์ว่า เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแล้วมีโปรแกรมการพัฒนาสำหรับผู้บริหารที่เริ่มต้นเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ข้อกำหนดของประเทศสกอตแลนด์ คือ ผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งแล้วจะต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างน้อย 35 ชั่วโมงต่อปี เนื้อหาที่มีความหลากหลาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเนื้อหาของระบบสนับสนุนประกอบด้วย สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การแบ่งความประสพการณ์ความเป็นผู้นำ (Shared Leadership) การบริหารจัดการสถานศึกษา (Management of School Order) การฝึกภาวะการเป็นผู้นำ (Coaching of Leaders) การให้คำปรึกษา (Mentoring) การเรียนรู้ภาวะการเป็นผู้นำและการสอน (Learning Leader and Teaching) การประยุกต์ใช้ระบบเอกชนในสถานศึกษาของรัฐ ระบบการจัดการศึกษาแบบสะสมหน่วย ซึ่งเมื่อผ่านระบบสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามเนื่อหาดังกล่าวแล้วจะได้รับประกาศนียบัตรเพื่อแสดงถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทุกปี

### 3. การวิจัยเชิงอนาคต (Future Research)

การวิจัยอนาคตเป็นการวิจัยเชิงปรัชญาอนาคตนิยม (Futurism) ซึ่งเป็นแนวความคิดทางวิชาการด้วยการสร้างทางเลือกที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Alternative Futures) ของกลุ่มประชากร หรือกลุ่มสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเป็นแนวความคิดที่เพิ่งเกิดใหม่และแพร่หลาย เมื่อไม่นานมานี้ซึ่งมีความเชื่อว่าอนาคตเป็นเรื่องที่สามารถจะศึกษาได้อย่างเป็นระบบ การคิดเกี่ยวกับอนาคตของมนุษย์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ มนุษย์เป็นผู้สร้างอนาคต มนุษย์จึงต้องคิดเลือกทำอนาคตที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคิดและหาแนวทางป้องกันทางเลือกอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้หรือถ้าหากอนาคตที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นจะต้องมีการเตรียมตัวรับมืออย่างไรจึงจะเผชิญกับสิ่งสิ่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนั้นอนาคตนิยมยังมีแนวความคิดถึงทางเลือกที่จะเกิดในอนาคต ช่วยให้ผู้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับอนาคตและเข้าใจสถานการณ์ของมนุษย์ในปัจจุบันได้ดี



### 3.1 ความหมายของการวิจัยเชิงอนาคต

จุมพล พูลภทธรชี่วิน (2559, น. 97 - 99) ได้ให้ความหมายของการวิจัยอนาคตว่า มาจากภาษาอังกฤษ คือ “Futures Research” เป็นศัพท์เฉพาะ (Technical Term) ที่สื่อถึงแนวคิด วิธีการ กระบวนการ และระเบียบวิธีที่ใช้ในการสำรวจ ศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา ทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ จึงมีตัว “S” ต่อท้ายคำว่า Future เพื่อสะท้อนแนวคิดว่าเรื่องของอนาคตนั้น มีความเป็นไปได้ในหลายทิศทาง จึงต้องสำรวจ และศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้เหล่านั้นให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ผู้ที่ทำการศึกษา อนาคตอย่างเป็นระบบโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคตแบบต่าง ๆ เรียกว่า นักวิจัยอนาคตส่วนนักคิด และนักทฤษฎีเกี่ยวกับอนาคตเรียกว่า “นักอนาคตนิยม” คำรวมที่ใช้เรียกกลุ่มบุคคลเหล่านี้ คือ นักอนาคต

เทียนฉาย กิระนันท์ (2544, น. 84) ได้ให้ความหมายของการวิจัยอนาคตว่า เป็นงานวิจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนและกำหนดนโยบายตลอดจนแนวทางการดำเนินงานในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการทำนายเหตุการณ์ คาดคะเนหรือพยากรณ์เหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้จะต้องอิงพื้นฐานข้อมูลและข้อค้นพบที่จะได้จากการวิจัย เพื่อค้นหาและอาจจะต้องอิงกับข้อมูลในระยะเวลาหนึ่งที่ผ่านมาในอดีตด้วยเพื่อที่จะสามารถวาดภาพพิจารณาถึงแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ในอนาคต

พนารัตน์ วิศวะเทพนิมิตร (2562, น. 36) ได้ให้ความหมายของการวิจัยอนาคตว่า เป็นวิธีการศึกษาอย่างหนึ่ง เป็นระบบเพื่อทำนาย คาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มเหตุการณ์ หรือภาพของเรื่องหนึ่งในอนาคตของประชากรหรือสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยอิงพื้นฐานข้อมูลจากอดีต ปัจจุบันไปสู่อนาคต

ดวงนภา มกรานุรักษ์ (2554, น. 74 - 75) ได้ให้ความหมายของการวิจัยอนาคตว่า การวิจัยอนาคตอยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นของเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์เกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันหาทางป้องกันหรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไปด้วยการเริ่มลงมือทำตั้งแต่ปัจจุบัน

นัตยา ปิลาธนนานท์ (2558, น. 59 - 62) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการวิจัยเชิงอนาคตในมิติต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. เวลา เมื่อกกล่าวถึงระยะเวลาในอนาคตที่เป็นขอบเขตของงานวิจัยอนาคตศึกษา มักหมายถึงช่วงเวลาตั้งแต่ 5 ถึง 50 ปีข้างหน้า หรือบางครั้งอาจยาวนานกว่านั้น หรือระบุ



เป็นช่วงปีเช่น "ในอีก 20 ถึง 30 ปีนับจากนี้" อย่างไรก็ตาม การมองภาพอนาคตนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของช่วงเวลาเป็นสำคัญ แต่เน้นที่การพิจารณาสภาพเงื่อนไขและสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นไปได้ของอนาคตของสิ่งที่กำลังศึกษานั้น นอกจากนี้ ทางเลือกในการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของสิ่งนั้นๆ ก็ยังขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจในปัจจุบันด้วยเช่นกัน

2. ประเด็นปัญหาที่ได้รับความสนใจจากนักวิจัยอนาคตศึกษานั้น มีอย่างน้อย 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้ ลักษณะแรก คือไม่ใช่ปัญหาที่ตกอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบหรืออำนาจการตัดสินใจของหน่วยงานหรือบุคคลใดโดยเฉพาะ ลักษณะที่สอง การแก้ไขปัญหาดังกล่าวมักต้องอาศัยแนวคิดและวิธีการจากหลากหลายสาขาวิชา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปัญหานั้นๆ และลักษณะสุดท้าย ปัญหาบางประการอาจถูกกำหนดขึ้นเพื่อการวิเคราะห์ประเด็นใดประเด็นหนึ่ง แต่ทั้งนี้ยังไม่สามารถคาดหวังได้ว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเบ็ดเสร็จ

3. ความไม่แน่นอนนับเป็นสิ่งปกติธรรมดาในกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ โดยเฉพาะกิจกรรมที่อาศัยประสบการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญ ปรัชญาการณบางอย่างมีลักษณะต่อเนื่องจากอดีตสู่ปัจจุบัน ในกรณีเช่นนี้ ความไม่แน่นอนในการศึกษาอนาคตของสิ่งนั้นๆ อาจมีระดับไม่สูงนัก อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงปรัชญาการณหลายประการในสังคมมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่ต่อเนื่องและขาดเสถียรภาพ เนื่องจากมีตัวแปรอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งบางครั้งเราอาจไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมตัวแปรเหล่านั้นล่วงหน้าได้ ในสถานการณ์ลักษณะนี้ ความไม่แน่นอนจะมีระดับสูง ดังนั้น สิ่งที่เราต้องเผชิญคือปัญหาหรือปรัชญาการณที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่ต่อเนื่อง และมีตัวแปรอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งนักวิจัยเชิงอนาคตศึกษาให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการศึกษาอนาคต

4. ความพอเพียง เนื่องจากอนาคตเป็นสิ่งที่ยังคงมีความไม่แน่นอน ทั้งจากข้อจำกัดด้านความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคตนั้นๆ และเพราะอนาคตเองก็ย่อมเป็นผลจากการตัดสินใจในภายหลัง ดังนั้นผลลัพธ์จากงานวิจัยเชิงอนาคตศึกษาจึงอาจมีความแน่นอนสมบูรณ์และไม่ยึดติดกับผลลัพธ์ใดผลลัพธ์หนึ่ง แต่มักจะเปิดไว้สำหรับทางเลือกต่างๆ จุดมุ่งหมายหลักของงานวิจัยอนาคตศึกษามีได้อยู่ที่การพยากรณ์ว่าจะเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นในอนาคต แต่เป็นการจัดเตรียมภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้นๆ ไว้ล่วงหน้ามากกว่า ดังนั้น งานวิจัยประเภทนี้จึงมักเน้นไปที่การค้นหาและวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

5. ทฤษฎี โดยทั่วไป งานวิจัยเชิงอนาคตศึกษามีได้ยึดโยงกับทฤษฎีที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างไรก็ตาม ทั้งนี้ก็ได้หมายความว่า จะใช้เพียงวิธีการคาดคะเนโดยปราศจากหลักการทางวิชาการ ในการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะความเชื่อมโยงและลำดับของเหตุการณ์ นักวิจัยอนาคตศึกษามีอิสระในการสร้างข้อสันนิษฐานมากกว่า นักสังคมศาสตร์ที่มักอาศัยทฤษฎีและข้อตั้งต้นเชิงทฤษฎีเป็นแนวทาง กล่าวได้ว่า งานวิจัยเชิงอนาคตศึกษามีส่วนนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีใหม่ๆ

6. เทคนิคการวิเคราะห์ บางนักวิชาการมักกล่าวว่า งานวิจัยเชิงอนาคตศึกษามีลักษณะคล้ายการคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตด้วยจินตนาการ โดยยกตัวอย่างเทคนิคต่างๆ เช่น การสร้างภาพจำลองสถานการณ์ในอนาคต (Scenario) การประมวลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (Delphi) ซึ่งแตกต่างจากวิธีการทางวิทยาศาสตร์แบบเดิม อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาประเด็นเดียวกัน การนำเทคนิคเหล่านี้มาใช้ร่วมกับวิธีวิทยาทางวิชาการยังคงเป็นไปได้ นอกจากนี้ยังมีกระบวนการอื่นๆ อาทิ การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) และการวิเคราะห์นโยบาย (Policy Analysis) ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยเชิงอนาคตศึกษาด้วย จึงกล่าวได้ว่าเป็นการผสมผสานระหว่างวิธีการทางวิทยาศาสตร์และวิธีการเชิงพรรณนาอย่างสอดคล้องกลมกลืน

7. ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยเชิงอนาคตมีการนำไปใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและการตัดสินใจ รวมถึงการให้ข้อมูลแก่หน่วยงานที่ต้องการข้อมูลเฉพาะเรื่องโดยตรง

8. ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการวางแผนการวิจัยเชิงอนาคตและการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างมาก การวางแผนเป็นวิธีการที่รวมการเตรียมการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อจะสร้างสภาพแวดล้อมที่จะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายและคุณค่าต่าง ๆ ดังนั้น การวางแผนต้องพึงพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการวางแผนและการพัฒนาสภาพแวดล้อมของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในอนาคตด้วย

9. ค่านิยม เป้าหมาย และปทัสถาน มีคนบางกลุ่มที่ระบุว่า การศึกษาค่านิยม ปทัสถานควรจะถูกแยกออกจากการศึกษาเชิงอนาคต เหตุผลที่ระบุคือการศึกษาเชิงอนาคตมีผลต่อการวางแผนและการตัดสินใจ ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม แต่ออนาคตของค่านิยม เป้าหมาย และปทัสถานที่มีพื้นฐานต่างกันจะมีผลต่อการวางแผนและความสามารถในการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและเป้าหมายล่วงหน้าได้

วิโรจน์ สารัตนะ (2554, น. 314 - 315) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะการศึกษาค่านิยมไว้โดยสรุปดังนี้ การศึกษาค่านิยมเป็นการขยาย หรือเป็นการมองสังคมไปข้างหน้าให้กว้าง

ขึ้นด้วย การพัฒนาวิธีการคิดเกี่ยวกับอนาคตที่ดีขึ้น และเป็นไปในเชิงวัฒนธรรมมากขึ้น จากจำนวนของนักวิทยาการมากขึ้น และเทคนิคในการทำนายอนาคตที่เป็นเชิงวิชาการมากขึ้นทำให้ การศึกษาอนาคตเป็นวิชาการที่ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไป ช่วยให้บุคคลได้พัฒนาความเข้าใจ ทัศนคติ และความสามารถซึ่งในทางกลับกันก็ช่วยให้พวกเขาได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง มีประสิทธิภาพมากขึ้น และด้วยความรับผิดชอบต่อการดำรงชีวิตในสังคมเทคโนโลยี ตั้งอยู่บน หลักการที่ว่าอนาคตไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแน่นอน แต่เกี่ยวข้องกับความเป็นได้ หรือน่าจะเป็นเท่านั้น และก่อให้เกิดกรอบความคิดต่าง ๆ จำนวนมาก ตลอดจนวิธีที่เป็นประโยชน์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการศึกษาทางเลือก (Alternative) บนพื้นฐานความคิดที่ว่าอนาคต มิได้มีเพียงทางเลือกเดียว แต่มีอยู่มากซึ่งจะมีบทบาทที่มีอิทธิพลต่ออนาคตที่เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก สาระสำคัญของการศึกษาอนาคต มิได้จำกัดอยู่ด้วยขอบเขตของวิชาการแบบดั้งเดิมแต่เป็นการ มองไปข้างหน้าอย่างเป็นสหวิทยาการ

จากความหมายของการวิจัยเชิงอนาคตสามารถสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงอนาคตเป็น การศึกษาแนวโน้มของภาพเหตุการณ์ภาพใดภาพหนึ่งในอนาคต โดยมีการศึกษาอย่างเป็นระบบ ใช้ฐานข้อมูลจากอดีตถึงปัจจุบันตามหลักวิชาการทำให้คาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้ม เหตุการณ์ในอนาคตเป็นการเตรียมความพร้อม เพื่อหาแนวทางและวิธีการในการดำเนินการที่ เหมาะสมในแต่ละเหตุการณ์

### 3.2 จุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงอนาคต

นักวิชาการด้านอนาคตศึกษาหรืออนาคตวิทยาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของ การวิจัยเชิงอนาคตไว้ดังนี้ (Textor, 1980; นาดยา ปิลันธานันท์, 2558; จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2559; พรชูลี อาชวบางรุ่ง, 2558)

การวิจัยอนาคต มีจุดมุ่งหมายหลักที่ว่าอนาคตมิได้อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้อง หากแต่ อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นของเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะ มากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อจะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้น และป้องกันหรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึง ประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่าจะเกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้ จากการวิจัยอนาคต จะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนถึงการกำหนดยุทธวิธี (Strategies) และวิธี (tactic) เพื่อนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ และป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ได้ นอกจากนี้ยังครอบคลุมจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อบรรยายทางเลือกในอนาคต (Alternative Futures) ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรที่ศึกษา
2. เพื่อประเมินสถานการณ์ในปัจจุบัน เกี่ยวกับความรู้ต่าง ๆ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีอยู่เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้แต่ละทาง
3. เพื่อบ่งชี้ผลกระทบและผลต่อเนื่องที่อาจจะเกิดขึ้นจากอนาคตที่เป็นไปได้ ในแต่ละอนาคต
4. เพื่อเตือนให้ทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้
5. เพื่อเข้าใจเบื้องหลังของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

การวิจัยเชิงอนาคต เป็นการวิจัยเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผน ตัดสินใจ เพื่อสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ภายใต้จุดมุ่งหมายเพื่อใช้อธิบายทางเลือกในอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคม กำหนดขอบเขตความรู้ความสามารถที่คาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคมชี้ให้ทราบถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตจากที่คาดการณ์ไว้เตือนให้ทราบล่วงหน้าสามารถบอกเหตุที่ไม่พึงปรารถนาต่าง ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต และสร้างความเข้าใจกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในปัจจุบันแล้วฉายภาพไปในอนาคต

### 3.3 วิธีการวิจัยเชิงอนาคต

Joseph (1994, p. 4 - 5) ได้กล่าวว่าวิธีการวิจัยอนาคตด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก นั้น เป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งในการคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบหรือผู้ที่รับผิดชอบต้องทำการวิเคราะห์ก่อนว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในสาขาวิชาจะทำการศึกษานั้นคือเป็น โดยจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยอาจมีตั้งแต่ 10 - 20 คน หรือมากกว่านั้น ก่อนที่จะทำการสัมภาษณ์ต้องทำจดหมายติดต่อล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเหตุผลที่ต้องเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ขั้นตอนที่สำคัญคือการนิยามหรือกำหนดสิ่งที่ต้องการจะได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ควรจะมีการเตรียมประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ มีการกำหนดกรอบสัมภาษณ์กำหนดคำถามโดยควรจะมีการทดลองสัมภาษณ์ก่อน เพื่อที่จะได้ทดสอบความชัดเจนของข้อคำถาม คำตอบที่ได้รับตรงกับความต้องการของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่ แล้วจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมก่อนนำไปใช้จริง และผู้สัมภาษณ์ควรต้องมีเวลาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อธิบายความคิดหรือเสนอแนะสิ่งใหม่ ซึ่งข้อเสนอแนะจะนำมาเป็นประโยชน์ในการสัมภาษณ์คนต่อไป โดยเวลาที่ผู้สัมภาษณ์อาจจะใช้

เวลา 20 - 60 นาที ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะยุติการสัมภาษณ์ก็ต่อเมื่อข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลมีความครอบคลุมและน่าเชื่อถือ ประการสุดท้าย ผู้สัมภาษณ์ต้องมีวิธีการที่จะบูรณาการและตีความในสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลด้วย

### 3.4 เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต

นาตยา ปิรันธนานนท์ (2558, น. 63 - 65) ได้กล่าวถึงวิธีการทำนายอนาคต ไว้ดังนี้

1. Trend Extrapolation เป็นการศึกษานาอนาคตจากแนวโน้ม โดยการตรวจสอบอดีตที่เพิ่งผ่านมาซึ่งอาจให้ร่องรอยที่จะศึกษาปัจจุบัน และนำไปสู่สิ่งที่เราค้นหาในอนาคตได้ แนวโน้มจะเห็นได้ชัดเจนขึ้น เพื่อนำมาแสดงในรูปของกราฟ สามารถมองเห็นจริงได้โดยไม่ต้องใช้เครื่องวัด

2. Delphi Forecasting วิธีนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังเรื่องอนาคต จากบุคคลที่เราเห็นว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง เป็นการศึกษาอนาคตที่เป็นอิสระที่จะสร้างอนาคตใหม่ โดยไม่ต้องคำนึงถึงแนวโน้มที่เป็นมาในอดีตและปัจจุบัน จะเป็น สิ่งที่สร้างอนาคต ผลที่ได้จากการใช้วิธีการศึกษานี้ ช่วยให้ง่ายต่อการตัดสินใจมากขึ้นเพราะสามารถนำไปทดแทนการตัดสินใจทางเลือกอื่นได้นิยมใช้ในการพยากรณ์ด้านเทคโนโลยีการศึกษาและสาขาวิชาอื่น

3. Matrix Forecasting เป็นเทคนิคที่แสดงให้เห็นว่า แนวโน้มหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อาจมีผลกระทบต่อกันและกันได้อย่างไร วิธีการนี้เป็นการแยกแยะอนาคตที่มีความซับซ้อน เป็นองค์ประกอบย่อย โดยแต่ละองค์ประกอบมีอิสระออกจากกันและให้องค์ประกอบแต่ละอย่าง หรือทางเลือกอนาคตแต่ละอย่าง มีการเปรียบเทียบกันและกันในลักษณะต่างกันช่วยให้เห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันระหว่าง 2 เหตุการณ์ หรือ 2 สิ่ง

4. Futures Wheel หรือกงล้ออนาคต เป็นเทคนิคการประเมินความคงที่ภายในของการพยากรณ์แนวโน้ม โดยเริ่มปัญหาที่ศูนย์กลาง แล้วจากปัญหานี้จะนำไปเกิดสิ่งต่าง ๆ เชื่อมโยงต่อไป

5. Simulation Technique เป็นการศึกษาอนาคตจำลอง และใช้พยากรณ์ความเป็นไปได้ของอนาคต เทคนิคนี้โดยปกติมักใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาประกอบ

6. Scenario Technique เป็นการเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคต เป็นแนวทางในการแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และกระบวนการสร้าง scenario จะทำให้ผู้เขียนหรือผู้อ่าน ได้แนวทางในการตรวจสอบอนาคต และการตัดสินใจใน



แนวทางต่าง ๆ การเขียนเป็นการพรรณนาเรื่องอนาคต โดยเขียนเป็นเรื่องราวหรือนิยาย เนื้อหาจะเป็นการกล่าวถึงว่า เราจะก้าวจากปัจจุบันไปสู่อนาคตได้อย่างไร

7. Ethnographic Futures Research คือ ภาพอนาคตที่ได้จากการสัมภาษณ์เพียงรอบเดียวโดยเลือกเอาแนวโน้มที่มีฉันทามติ (Consensus) ระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์ จุดอ่อนของวิธีนี้ คือ การขาดระบบที่น่าเชื่อถือในการพิจารณาแนวโน้มที่ไม่มีฉันทามติ

8. Ethnographic Delphi Futures Research คือ ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้การสัมภาษณ์รอบแรกแล้วตามด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

เทคนิคการเขียนภาพอนาคต (Scenarios) คือ กระบวนการวาดภาพในอนาคตที่เป็นไปได้ของประเด็นที่กำลังศึกษา ต้องใช้จินตนาการบนหลักการที่ถูกต้องอย่างอิสระของบุคคลที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านผนวกเข้ากับความคิดบนพื้นฐานทางวิชาการในเรื่องนั้น ขั้นตอนเริ่มต้นคือการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน มีการวิเคราะห์แนวโน้มของอนาคต และแสดงให้เห็นถึงภาพอนาคตเชื่อมโยงเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง ชัดเจน มีเหตุผล มีความเป็นไปได้ในมุมมองผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับความคิดและจินตนาการของผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งมีความสอดคล้องในประเด็นที่ศึกษา ภาพอนาคตอาจแสดงในรูปการเขียนบรรยายหรือเป็นแผนภาพอนาคตก็ได้ ภาพอนาคตที่สร้างขึ้นจะอยู่ช่วง 5 - 10 ปี (Witkin & Altschuld, 1995; ไพฑูรย์ พวงยอด, 2556)

บุญใจ ศรีสถิตยรรณการ (2550, น. 167 - 168) กล่าวถึงคุณลักษณะของเทคนิคเดลฟายว่ามีลักษณะสำคัญดังนี้

1. ให้ผู้เข้าร่วมโครงการตอบแบบสอบถามตามที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน เพื่อแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มด้วยแบบสอบถาม ซึ่งในเบื้องต้นไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามจะมีความคิดเห็นโดยอิสระและจะไม่ทราบว่าคุณเข้าร่วมโครงการแต่ละคนมีความคิดเห็นแต่ละข้ออย่างไร

2. เพื่อให้คำตอบที่ได้รับมีความเป็นอันเดียวกันและให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นที่กลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ ผู้ทำการวิจัยจะแสดงตำแหน่งของความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบไปอีกครั้งก่อนในรูปสถิติและจะส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทราบ เพื่อจะได้พิจารณาตัดสินว่าจะคงคำตอบเดิมหรือจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคำตอบจากเดิมอย่างไรบ้าง หากการเปลี่ยนแปลงคำตอบจากเดิมควรรอบคอบเหตุผลให้ทราบด้วย ดังนั้น การตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละครั้ง ผู้เชี่ยวชาญจะทราบความคิดเห็นของตนเองเป็นอย่างไรต่างกับคนอื่นหรือไม่



3. ใช้สถิติวิเคราะห์การทำนายของกลุ่มทุกครั้ง สถิติที่นำมาใช้ในการพิจารณาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 คือ สถิติการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) อันได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) หรือค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อแสดงตำแหน่งของความคิดเห็นเนื่องจากมาตราที่ใช้กับคำตอบมีเพียงเล็กน้อย ดังนั้น ในการใช้ค่าเฉลี่ยจึงไม่เหมาะสมจะมีการใช้มัธยฐานหรือฐานนิยมมากกว่า ในกรณีที่เป็นความคิดเห็นเรื่องเวลาปริมาณหรือสภาพการณ์ในอนาคต กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย หลักการของเทคนิคเดลฟาย ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ในสาขานั้นจำนวนหลายท่านย่อมจะช่วยแก้ไขปัญหาคือ ในด้านนั้นได้ดีกว่าสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญเพียงท่านเดียวหรือสองท่าน ดังนั้น เทคนิคเดลฟายจึงมีกระบวนการ 3 ขั้นตอน ในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคต แต่ละขั้นเรียกว่า “รอบ (Round)”

รอบที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับคำถามซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหา จึงเรียกรอบนี้ว่าเป็นขั้นการระดมสมอง (Brainstorming) ผู้วิจัยนำกรอบมโนทัศน์ของการวิจัยเบื้องต้นมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ฉบับแรก ซึ่งเป็นคำถามในลักษณะกว้าง ๆ เป็นแบบคำถามปลายเปิดหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับปัญหาการวิจัยที่ศึกษามากที่สุด การรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามนั้นผู้วิจัยสามารถแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองหรือใช้วิธีส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์หรือทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (email) ส่วนการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถสัมภาษณ์ด้วยการเผชิญหน้ากันหรือทางโทรศัพท์หรือสัมภาษณ์โดยวิธีประชุมทางไกล (Video Conference) วิธีใดวิธีหนึ่งก็ได้

รอบที่ 2 หลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดหมวดหมู่เนื้อหา โดยนำเนื้อหาที่มีสาระในลักษณะเดียวกันมารวบรวมเข้าด้วยกันจึงเรียกรอบนี้ว่ารอบการประเมินความคิดเห็น (Evaluation of Ideas) ด้วยการนำข้อมูลไปเรียบเรียงเป็นแบบสอบถามชนิด มาตราส่วนประมาณค่า อาจมีการปรับเปลี่ยนบ้างแต่ต้องคงความหมายเดิมที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไว้กรณีที่ความคิดเห็นใดสอดคล้องกับขอบข่ายของปัญหาการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยต้องไม่ตัดความคิดเห็นส่วนนี้ออกโดยใช้ดุลพินิจของผู้วิจัยการพิจารณาว่าความคิดเห็นใดเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมนั้นต้องให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้พิจารณา นอกจากนี้ ความคิดเห็นที่แตกต่างเมื่อรวบรวมนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น พิจารณาในรอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นอาจมีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงตามได้ แต่หากผู้เชี่ยวชาญโดยส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นที่ต่างต่างนี้ เมื่อนำข้อมูลรอบที่ 2

มาวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างนี้ย่อมถูกคัดออก เนื่องจากมีค่ามัธยฐานที่ 1.50 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ นอกขอบเขตค่าปกติหรือเป็นค่า Outlier และค่า Extreme เมื่อวิเคราะห์เนื้อหาและจัดหมวดหมู่ ของเนื้อหาแล้ว ให้นำเนื้อหาที่จัดหมวดหมู่มาสร้างแบบสอบถามลักษณะมาตราประมาณค่า (Rating Scale) และส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาระดับความสำคัญหรือความ เป็นไปได้ของแนวโน้มเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือปัญหาการวิจัยที่ศึกษา

รอบที่ 3 ผู้วิจัยจะพัฒนาแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์คำตอบใน แบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ประกอบไปด้วยข้อความเดิม จึงเรียกรอบนี้ว่ารอบการ ประเมินซ้ำ (Re-evaluation of Ideas) แต่เพิ่มการแสดงค่าสถิติเกี่ยวกับการตอบข้อคำถามในรอบ ที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เช่น พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และแสดงตำแหน่ง มัธยฐาน (Median) ของแต่ละข้อ คำถามส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญคนเดิมตอบอีก หากผู้เชี่ยวชาญ ยืนยันคำตอบของตนในรอบที่ 2 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นควรต้อง ให้เหตุผลประกอบด้วยว่ามีเหตุผลใดที่ยังคงตัดสินใจยืนยันคำตอบของตน ในรอบที่ 2 การ รวบรวมข้อมูลแต่ละรอบเพื่อให้ได้ข้อมูลการวิจัยที่มีคุณภาพผู้วิจัยจะต้องใช้เวลาแก่ผู้เชี่ยวชาญ อย่างเหมาะสมเพราะผู้เชี่ยวชาญย่อมมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบหลายอย่าง

การวิจัยแบบ EDFR เป็นการรวบรวมแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญเพื่อจัดหมวดหมู่ เนื้อหา และนำมาประเมินซ้ำเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทุกคนพิจารณาอีกครั้งในการทำเดลฟาย ทำให้ทุก แนวโน้มได้รับการพิจารณาอย่างเป็นระบบ ผลสรุปที่ได้จากการวิจัยแบบ EDFR จึงได้แนวโน้มที่ดี มีความครอบคลุมและน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังเป็นเทคนิคการวิจัยดังกล่าว ยังสามารถนำไปใช้วิจัย ในทำนองเดียวกันกับการวิจัยรูปแบบอื่นที่มีอยู่ ในปัจจุบันได้มีการนำเทคนิคการวิจัยอนาคตไปใช้ เพื่อการวิเคราะห์ข้อดีที่เกิดขึ้นและใช้ในการวางแผน เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาที่มีแนวโน้ม จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ทัน่วงที

### 3.5 วงล้ออนาคต (The Futures Wheel)

Stover & Gordon (2014, p. 34) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยเชิงอนาคตที่แสดงให้เห็น ถึง โครงสร้างเชื่อมโยงเชิงสาเหตุและกล่าวว่าวงล้ออนาคตเป็นการใช้วิธีการระดมความคิด ในการระบูกุ่มหรือชุดของผลกระทบเป็นลำดับขั้นในระดับปฐมภูมิ ระดับทุติยภูมิ และระดับต่อไป ที่จะเกิดขึ้นต่อเนื่องจากการเกิดขึ้นของเหตุการณ์หรือแนวโน้มตั้งต้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็น ะลอกจะแสดงให้เห็นโดยใช้ภาพแสดงในลักษณะของวงล้อแสดงความสัมพันธ์ของชุดผลกระทบ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นติดตามมา อาจเป็นผลกระทบเชิงบวก (Positive Impact) หรือผลกระทบ เชิงลบ (Negative Impact) ก็ได้

สุวิมล ว่องวานิช (2548, น. 67 - 69) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยเชิงอนาคตโดยกล่าวว่า วงล้ออนาคตการสอบถามสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตและเป็นการรวมรวมระบบการคิดซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวิจัยอนาคตถือเป็นหัวใจสำคัญของวิธีการวิจัยเชิงอนาคตภาพ เป็นวิธีการที่จะกำหนดผลสืบเนื่อง (Consequence Trends) ของแนวโน้มศูนย์กลาง (Central Trend)

### 3.6 วิธีการตรวจสอบภาพอนาคต

มีวิธีการตรวจสอบภาพอนาคตและข้อสังเกตบางประการซึ่งสามารถสรุปวิธีการได้ดังนี้ 1) เป็นภาพที่เป็นจริงได้ในสายตาผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่และ/หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ 2) เป็นภาพเกี่ยวข้องกับหัวข้อหรือประเด็นที่อยู่ในความสนใจ 3) เป็นภาพที่สอดคล้องกันในตัวเอง 4) เป็นภาพที่ทำหามือองค์ประกอบของทิศทางที่แปลกใหม่ที่จำเป็นจะต้องอยู่ในวิสัยทัศน์ขององค์กร 5) เป็นภาพที่ไม่จำเป็นต้องเป็นของใหม่ในทุกแง่มุม 6) เป็นภาพที่รับรู้ได้จากสัญญาณในปัจจุบันซึ่งอาจจะเป็นสัญญาณที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น 7) เป็นภาพที่สอดคล้องกับจินตนาการของผู้เข้าร่วมจำลองภาพ

### 3.7 ประโยชน์ของการศึกษาอนาคต

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, น. 87 - 89) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาอนาคตว่า ช่วยในกระบวนการตัดสินใจเนื่องจากการศึกษาอนาคตจะได้ข้อมูลที่เชื่อได้และเป็นประโยชน์ในการมองหาปัญหาวิธีแก้ปัญหาประเมินทางเลือกหลีกเลี่ยงการสูญเสีย โดยช่วยกำหนดกรอบการทำงานในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนเป็นหลักเกณฑ์ที่จะช่วยให้พนักงานวางแผนไปพิจารณาประกอบการวางแผนตัดสินใจได้ เป็นตัวเลือกที่ช่วยในการตัดสินใจเลือกวิธีการป้องกันปัญหาจากหลายวิธีที่ได้เสนอทางเลือกไว้ให้ช่วยในการตัดสินใจหาทางป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นก่อนจะกลายเป็นปัญหาขั้นวิกฤติซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการเลือกสรรทำให้ผู้คนมีความเป็นอิสระในการเลือกสรร สามารถหลีกเลี่ยงจากการยอมรับแนวโน้มในปัจจุบันที่อาจนำไปสู่ความเสียหายได้ และมีประโยชน์อีกหลายประการ ดังนี้

1. ทำให้คนมองไปในเหตุการณ์ข้างหน้าเป็นการสร้างโอกาสการพัฒนาความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนได้อย่างรัดกุม แม่นยำ ลดความสับสน เป็นการช่วยเตรียมคนสำหรับอนาคตที่กำลังเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ช่วยให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายทำให้เดินทางเข้าสู่อนาคตได้อย่างมีทิศทางที่แน่นอนมากขึ้น

2. เมื่อเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนจะเป็นการเริ่มต้นใหม่ละทิ้งสิ่งที่ไม่ดีในอนาคตไปมุ่งคำนึงถึงสิ่งที่ดีในอนาคตได้ แม้ว่าในอดีตจะมีการแข่งขันกันอย่างมากมาย เนื่องจากอดีตเป็นสิ่งที่ผิดพลาดมาแล้วและไม่สามารถทำให้ดีขึ้นได้แต่สำหรับอนาคตเป็นโลกแห่งความฝันที่สามารถ

ทำให้เกิดเป็นจริงได้หากใช้ความพยายาม จึงเป็นการส่งเสริมให้เกิดความปรองดองและร่วมมือกัน  
ดังนั้น การมุ่งอนาคตจะทำให้คนมุ่งแต่ในด้านดีเพราะมีความมุ่งมั่นที่จะไปถึงให้ได้

3. การศึกษาเชิงอนาคตเป็นการเปิดโอกาสให้สิ่งที่จะเกิดขึ้นสามารถเปลี่ยนแปลง  
หรือควบคุมไปในทิศทางที่กำหนดได้ เป็นเทคนิคในด้านการศึกษาที่ชักนำให้ผู้ที่อยู่ในทุกช่วงวัย  
โดยเฉพาะวัยเรียนเกิดการเรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมาที่ส่งผลถึงอนาคต เกิดความตระหนักว่าพวกเขา  
สามารถสร้างอนาคต ที่ตนเองสามารถเลือกสรรในสิ่งที่ดีกว่าอดีตได้

4. การศึกษาเชิงอนาคตช่วยในการสร้างปรัชญาแห่งชีวิต ทำให้บุคคลเกิด  
ความคิด เกี่ยวกับเป้าหมายของชีวิตอย่างเป็นระบบก่อให้เกิดปรัชญาชีวิตของแต่ละคนขึ้น ทำให้  
เปลี่ยนแปลงจากการมีปฏิกิริยา (Reaction) กับปัญหาเป็นการป้องกัน (Preaction) ต่อปัญหา  
ล่วงหน้า

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

##### 4.1 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

Carver & Sergiovannie (2018) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากร  
บุคคล ในฐานะที่คนหรือบุคคลากรมีคุณค่าเหมือนต้นทุน (Human capital) และคนมีบทบาทใน  
การจัดการกระบวนการหรือกิจกรรมภายใน (Internal perspective) และสร้างคุณภาพคนด้วยการ  
เรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development perspective) ซึ่งให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์มี  
ความสำคัญกว่าทรัพยากรด้านอื่นเพราะคนเป็นผู้จัดการทรัพยากรอื่น ในทุกกระบวนการทำงาน  
ต้องอาศัยคนในการจัดการทั้งสิ้น การบริหารงานบุคคลจะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์กร  
คนจึงเป็นผู้ที่สามารถบันดาลความสำเร็จให้แก่องค์กร มนุษย์มีความสำคัญมากกว่าการเป็น  
ทรัพยากร แต่มนุษย์เป็น “สินทรัพย์” (Asset) หรือเป็น “ทุน” (Capital) ให้แก่องค์กร ถ้าสามารถทำ  
ให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าได้ คือ เป็นผู้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับ  
ความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์ หรือที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” ของผู้บริหารใน  
องค์กร

##### 4.2 หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management Business Administration: Public  
Personnel Administration) เป็นหนึ่งในทรัพยากรการบริหาร 4 ประเภท เรียกว่า 4 M (Man, Money,  
Material, Management) ซึ่งมีนักวิชาการและนักบริหารในประเทศไทยและต่างประเทศให้นิยาม  
และความหมายไว้ กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่  
ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน

เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรด้วยการเสริมสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคลมี 3 ประการ ดังนี้ 1) มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานที่ดีในระหว่างสมาชิกขององค์กร 3) มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เพื่อให้เป้าหมายการบริหารงานบุคคลทั้ง 3 ประการข้างต้นบรรลุผลตามที่ต้องการซึ่งมีสาเหตุมาจาก 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) องค์กรต้องคัดสรรบุคคลที่มีศักยภาพ มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน 2) ต้องรู้จักวิธีการใช้คนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือการมอบหมายงานให้ถูกกับบุคคล (Put the right man on the right job) 3) ผู้บริหารต้องมีความสามารถให้สมาชิกทุกคนดำเนินกิจกรรม ภารกิจ ด้วยความเต็มใจ ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ญัตติฉบับที่ ๒๕๖๒, น. 36 - 45).

#### 4.2.1 หน้าที่และขอบเขตของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน พิจารณาในแง่กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร หน้าที่งานทางด้านการบริหารงานบุคคลนี้ ลักษณะจะแตกต่างกันกับหน้าที่อื่น กล่าวคือ มีขอบเขตคาบเกี่ยวไปสองทาง 1) เกี่ยวข้องหรือคาบเกี่ยวเข้าไปในกิจกรรมต่าง ๆ แทบทุกด้าน และ 2) เป็นภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารทุกคนซึ่งผู้บริหารทุกคนจะต้องเป็นผู้บริหารงานบุคคลไปในเวลาเดียวกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือผู้บริหารทุกคนล้วนแต่ต้องเป็นนักบริหารงานบุคคลเพราะต้องพบปะกับบุคลากร บริหารงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร พิเชิต เทพวรรณ (2558, น. 68 - 72)

#### 4.2.2 ปรัชญาและความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคล ส่งผลถึงการบริหารกิจการที่ทำให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จการปฏิบัติหรือปรัชญาของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารแต่ละคนที่มีอยู่ นั้นจะเป็นไปในทางใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญหลายประการ ดังต่อไปนี้ บรรยงค์ ไตจินดา (2560, น. 101 - 108)



1) ประสบการณ์ทางการศึกษาและพื้นฐานของผู้บริหาร กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับ การที่บุคคลนั้นได้เคยมีความประทับใจ ความเข้าใจ และมีพื้นฐานเกี่ยวกับคนมาอย่างไรเป็นความ เชื่อที่พัฒนาและสร้างสมขึ้นมาภายใน

2) ปรัชญาของฝ่ายบริหารระดับสูง กล่าวคือ หากได้เคยผ่านการทำงานมาใน องค์การหรือหน่วยงานแบบไหน แต่ละคนก็มักจะได้เคยมีโอกาสได้รับการถ่ายทอด ได้รู้เห็น รับฟัง และถูกปฏิบัติมาด้วยตนเองย่อมกลายเป็นความเชื่อ รวมถึงอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงใน สภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นในค่านิยม รูปแบบ การชีวิต กฎหมายที่เกี่ยวกับงานหรือ ความก้าวหน้าทางการศึกษา ล้วนมีผลทางอ้อมที่ทำให้ ปรัชญาการบริหารงานบุคคลต้อง เปลี่ยนแปลงไปด้วย

3) ข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับคนปรัชญาการบริหารงานบุคคลจะโน้มเอียงไป ในทางใดที่สำคัญที่สุดขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารว่าจะยึดข้อสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับบุคลากรใน องค์การแบบใดระหว่าง 2 แบบ คือ Theory X ที่เชื่อว่า “ธาตุแท้ของคนนั้นเป็นคนเลว” หรือเชื่อใน ทางตรงข้าม คือ Theory Y ที่เชื่อว่า “คนเป็นทรัพยากรที่ประเสริฐที่ธาตุแท้ในส่วนลึกเป็นคนดี ด้วยกันทุกคน”

4) ความจำเป็นที่ต้องมีการจูงใจที่ถูกต้องยิ่งขึ้น สภาพลักษณะของคนจะต้อง มีการชักนำหรือจูงใจด้วยวิธีใหม่ที่แตกต่างจากเดิมตามความก้าวหน้าของการศึกษาเรื่องทฤษฎี การจูงใจ (Theory of Motivation) ดังนั้น การมุ่งที่จะเข้าใจและพยายามทำให้ถูกต้องย่อมเป็นผล โดยตรงที่ทำให้ปรัชญาของการบริหารงานบุคคลเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางใหม่ที่ถูกต้องยิ่งขึ้น

#### 4.2.3 รูปแบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลที่เป็นไปตามหลักสากลต้องเกิดจากระบบคุณธรรมที่แท้จริง ต้องมีหน่วยงานหรือองค์กรกลางเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและมาตรฐาน ตลอดจน ควบคุมดูแล ตรวจสอบ แนะนำและชี้แจง เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระเบียบ มาตรฐานเดียวกัน จึงมีความจำเป็นต้องจัดตั้งองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลขึ้น ซึ่งในทาง วิชาการสามารถ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ ศิริภัสสรศ์ วงศ์ทองดี (2557, น. 76 - 64) 1) รูปแบบ คณะกรรมการ (Commission) เป็นรูปแบบที่ฝ่ายบริหารแต่งตั้งบุคคลขึ้นมาจำนวนหนึ่งทำหน้าที่ ร่วมกันมีกำหนดวาระของคณะกรรมการที่ชัดเจน 2) รูปแบบผู้อำนวยการ (Directorate - general) โดยองค์กรจะแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบเพียงผู้เดียว มักนิยมใช้ในภาคเอกชน 3) รูปแบบผสมระหว่างคณะกรรมการและผู้อำนวยการมีการแบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบกันโดยให้ งานนโยบายเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ ส่วนงานปกติหรืองานธุรการเป็นหน้าที่ของผู้ผู้อำนวยการ



ซึ่งในประเทศไทยมักใช้รูปแบบนี้ ทำให้เกิดมีองค์การกลางบริหารงานบุคคลหลายคณะ เช่น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คณะกรรมการตุลาการ (ก.ต.) และคณะกรรมการอัยการ (ก.อ.) เป็นต้น ปกติคณะกรรมการจะไม่ทำงานประจำแต่จะมาประชุมเป็นครั้งคราว ส่วนงานประจำเป็นหน้าที่ของเลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการ ก.ต. 4) รูปแบบกระทรวงหรือทบวงรูปแบบนี้ องค์การกลางบริหารงานบุคคลจะถูกจัดตั้งขึ้นถาวรในรูปของกระทรวงหรือทบวง เพื่อรับผิดชอบในเรื่องการบริหารงานบุคคลภาครัฐโดยเฉพาะ

ปัจจุบันการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ยึดหลักสำคัญ 12 ประการ เป็นหลักในการจัดระบบบริหารงานบุคคล คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักพัฒนา หลักความเหมาะสม หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิการ หลักเสริมสร้าง หลักมนุษยสัมพันธ์ หลักประสิทธิภาพและหลักการศึกษาวิจัย ซึ่งหลักทั้ง 12 ประการนี้นับเป็นรากฐานของการบริหารงานบุคคลแผนใหม่

#### 4.3 การบริหารงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ในระบบราชการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้ดำเนินการบริหารงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีกระบวนการหลัก คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) กระบวนการนำบุคคลเข้าสู่องค์กร 4) กระบวนการพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ กลุ่มงานอัตรากำลัง (2567, น. 14 - 21)

##### 4.3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

ในกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning) หรือการวางแผนกำลังคน ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการเป็นผู้คาดการณ์หรือการวิเคราะห์จำนวนความต้องการตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับอัตรากำลังสายงานบริหารสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ ศธ 0206.6/ว 23 ลงวันที่ 23 ธันวาคม 2563 ซึ่งกำหนดอัตรากำลังสายบริหารสถานศึกษาไว้ว่าถ้ามีจำนวนนักเรียน 41 คน ขึ้นไปจะได้ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 อัตรา ส่วนสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 40 คนลงมา ไม่กำหนดอัตรากำลังสายงานบริหารสถานศึกษา การวางแผนอัตรากำลังทำให้มีแนวทางด้านกำลังคนสายงานบริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน ทราบถึงจำนวนบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานให้พอเพียงกับอัตรากำลังที่กำหนด สามารถ

จัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษาและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง การขยายตัว หรือลดขนาดของสถานศึกษา และการกำหนดอัตรากำลังตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังทำให้เกิดความเหมาะสมในการบริหารจัดการตามขนาดของสถานศึกษา ส่งผลถึงการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดและตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

#### 4.3.2 การสรรหาและคัดเลือก

การดำเนินการสรรหาและการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้มีองค์ประกอบแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีการดำเนินการด้วยวิธีการสอบข้อเขียนโดยมีการศึกษาวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่และการนำไปใช้เนื้อหาประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและสินทรัพย์ การบริหารงานทั่วไป และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ องค์ประกอบที่ 2 ด้านประวัติ ประสบการณ์ และผลงาน ในการดำเนินการสรรหาและการคัดเลือกในส่วนนี้คณะกรรมการจะพิจารณาแฟ้มสะสมงานหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ทักษะคิด และเจตคติในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 3 ด้านความเหมาะสมกับตำแหน่งเป็นกระบวนการสุดท้ายก่อนนำบุคคลตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเข้าสู่สถานศึกษาเป็นการให้ผู้ประสงค์เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้แสดง วิสัยทัศน์และแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาผ่านแฟ้มสะสมงานและเอกสาร เมื่อสิ้นสุดกระบวนการจะมีการสัมภาษณ์ ให้คณะกรรมการดำเนินการประเมินตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่กำหนดโดยให้แสดงเจตคติของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิภาณ ท่วงทิวาจา ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตและปฏิบัติงาน เมื่อผู้มีผู้ประสงค์เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทั้ง 3 องค์ประกอบ จะได้ขึ้นบัญชีประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามลำดับต่อไป

#### 4.3.3 การนำบุคคลเข้าสู่สถานศึกษา

ในขั้นตอนการนำบุคคลเข้าสู่สถานศึกษาผู้ประสงค์เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ผ่านกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกทั้ง 3 องค์ประกอบ จะได้ขึ้นบัญชีประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งต้องผ่านกระบวนการพัฒนา ตามหลักสูตรที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

ซึ่งมี 2 กระบวนการ ดังนี้ 1) การพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา กำหนดระยะเวลาการพัฒนาจำนวนไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง โดยเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาหลัก ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาการเสริมสร้างสมรรถนะการพัฒนาอุดมการณ์ การพัฒนาบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา การพัฒนาทักษะและความเข้าใจในการบริหาร การศึกษา การบริหารงาน 4 ฝ่าย 2) กระบวนการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็น ขั้นตอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ตนเองจะไปบรรจุและแต่งตั้ง ซึ่งในระยะเวลา 1 ปี จะมีคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงในการดูแลให้คำปรึกษา และจะมี คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน หากผ่านการประเมินจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ต่อไป หากไม่ผ่านการประเมินจะต้องกลับไปดำรงตำแหน่งเดิมหรือ ตำแหน่งที่ไม่สูงกว่าตำแหน่งเดิมตามที่หน่วยงานต้นสังกัดเห็นสมควร

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

แวเนนทร์ พิพัฒน์ประดิษฐ์ (2557, 119 - 121) ได้จัดทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในเขตพื้นที่ การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้ คือ ต้องมีการประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการการปฏิบัติงานในแต่ละด้านอย่างชัดเจน การวางแผน การสร้างเครือข่ายให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ จัดระดมทรัพยากร จัดหาแหล่ง เรียนรู้ในห้องเรียน ส่งเสริมการผลิตสื่อ จัดอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง การใช้เทคโนโลยีในการ ประชาสัมพันธ์โรงเรียน สำรวจความต้องการของชุมชนทุกปีการศึกษา การกำกับติดตาม ประเมินผลและสรุปรายงานผลการประเมินการดำเนินงาน

สมศรี เณรจา และวัชรวิ ชูชาติ (2560, น. 10 - 20) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการ บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้โดยมีวิจัยเป็นฐาน การวาง ระบบการบริหารอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะทาง เทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบ ข้อมูลเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณ

อรทัย หอมเนียม (2556, น. 146) ได้จัดทำวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการ ฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

ด้านบริบทของโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องกับนโยบายการฝึกอบรมของกระทรวงศึกษาธิการสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าฝึกอบรม ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาอยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัยเบื้องต้นของโครงการ สถานที่ฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เอกสารการฝึกอบรมและและสวัสดิการต่าง ๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านกระบวนการของโครงการ การบริหารโครงการ เนื้อหาวิชา และการจัดกิจกรรมตามหลักสูตรอยู่ในระดับมาก ด้านผลผลิตของโครงการ ผลการประเมินโครงการฝึกอบรมด้านความสำเร็จเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการประยุกต์ความรู้ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

สำเร็จ วงศ์ศักดิ์ดา (2553, น. 269 - 272) ได้จัดทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า เมื่อประเมินความเห็นจากแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ในแต่ละด้านแล้วปรากฏว่า ทุกท่านมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าควรสร้างคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบริหารทรัพยากร ฝ่ายพัฒนากิจกรรมนักเรียน นักศึกษา ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ฝ่ายวิชาการและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา เมื่อนำคู่มือไปทดลองปฏิบัติงานจริงปรากฏว่าคู่มือมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้งานได้ในระดับดีมาก

วิศร์ อัครสันตติกุล (2560, น. 264 - 266) ได้จัดทำวิจัยเรื่อง การประเมินโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และวิทยากร มีความเห็นสอดคล้องกันว่าโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ทุกกลุ่มมีความเห็นว่าประสบผลสำเร็จในระดับมาก เช่นเดียวกัน ผลการทำวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าโครงการนี้ประสบผลสำเร็จในระดับสูง สมควรที่จะจัดให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2557, น. บทคัดย่อ) ได้จัดทำวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ มี 56 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านการบริหาร

คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ รูปแบบการพัฒนาแบบบูรณาการจากผู้บริหารสู่ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศ โดยเน้นการบูรณาการ 2 ระดับ คือ (1) ขั้นตอนสาระการพัฒนา วิธีการ และกิจกรรมการพัฒนา ที่เป็นกระบวนการแบบบูรณาการ (2) ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้น คือ 1) ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นการเตรียมพัฒนาคุณลักษณะ 3) ขั้นดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะ และ 4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ระวีวรรณ โพธิ์วัง (2555, น. 50 - 52) ได้จัดทำวิจัยเรื่อง การสร้างหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารต้นแบบ ผลการวิจัยพบว่า ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงในทุกองค์ประกอบของหลักสูตร และทุกส่วนของรายวิชาอยู่ในระดับสูง โดยหลักสูตรที่สร้างขึ้นประกอบด้วย ปรัชญา หลักการและเหตุผล จุดประสงค์ โครงสร้างหลักสูตร แนวการจัดกิจกรรม ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมตามหลักสูตร รูปแบบการปฏิบัติกิจกรรมตามหลักสูตร การประเมินผล คุณลักษณะของผู้เข้าฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและรายวิชาต่าง ๆ รวม 8 วิชา คือ การบริหารองค์การ การบริหารบุคคล การบริหารทรัพยากร การบริหารหลักสูตร การเรียนการสอน การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารคุณธรรม จริยธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ซึ่งแต่ละวิชาประกอบด้วย 4 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ สาระการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผล

สำเริง วงศ์ศักดิ์ดา (2554, น. 158 - 160) ได้จัดทำวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการดำเนินการปฏิบัติงานจากการใช้คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย ระหว่างก่อนและหลังการทดลองการใช้คู่มือ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในพบว่า วิทยาลัยเทคนิคสุรนารี เพิ่มขึ้นร้อยละ 71.88 วิทยาลัยอาชีวชุมพวง เพิ่มขึ้นร้อยละ 55.81 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครราชสีมา เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.36 และวิทยาลัยสารพัดช่างบุรีรัมย์ เพิ่มขึ้นร้อยละ 35.09 จากการเปรียบเทียบผลการรายงานประเมินตนเองเป็นส่วนหนึ่ง que แสดงให้เห็นประสิทธิผลของคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานสถานศึกษา

เจษฎาภรณ์ รอบคอบ (2556, น. 219) ได้จัดทำวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น



พื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ ด้านสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าสภาพปัจจุบันด้านสมรรถนะทางการบริหารและด้านบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

2) ความต้องการจัดเป็นของผู้บริหารศึกษาระยะเริ่มประจำการ พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดแนวทางวิธีการ กระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ การจัดการกับปัญหาได้เป็นอย่างดี การบูรณาการวิธีการสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ 3) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในการพัฒนาผู้บริหารระยะเริ่มประจำการ พบว่ามีจุดแข็ง 6 ด้าน จุดอ่อน 9 ด้าน โอกาส 4 ด้าน และภาวะคุกคาม 5 ด้าน

4) การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์การสร้างกลไกในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา 2) ยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะและการพัฒนาความรู้ 3) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง 4) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 5) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการพัฒนาตนเองและสถานศึกษา 6) การปรับกระบวนการทัศน์และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

วิจารณ์ สรรวัตนะ, สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ และคณะ (2555, น. บทคัดย่อ) ได้จัดทำวิจัยเรื่อง ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากรณีศึกษาปรากฏการณ์ภายในประเทศ เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อตัวผู้บริหารและต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารใหม่ และวิธีการดำเนินการต่อปัจจัยภายนอกเหล่านั้น การสร้างแรงสนับสนุนตนเองและวิชาชีพ และประสบการณ์การเรียนรู้จากการเป็นผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นผู้บริหารใหม่โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 347 คน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 34 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามปลายเปิด พบข้อสังเกตจากผลการวิจัยกระบวนการทางวิชาชีพของผู้บริหารใหม่ โดยได้นำเอาคำตอบในประเด็นต่าง ๆ มาเชื่อมโยงต่อกันเพื่ออธิบายภาพโดยรวมแสดงถึงกระบวนการทาง วิชาชีพของผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ระยะต่าง ๆ ดังนี้ ระยะที่ 1 ระยะสะสม (Accumulation) ในความรู้ ประสบการณ์ และผลงาน ก่อนการเข้าสู่ กระบวนการคัดเลือกเป็นผู้บริหาร ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก (Process of Recruitment) ระยะที่ 3 ระยะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ด้วยความคาดหวังสูง



(High Job Expectation) ระยะเวลาที่ 4 ระยะเวลาปฏิบัติการและเผชิญความเป็นจริง (Real World of Work Life) เป็นระยะที่ได้ ให้ความสำคัญเพื่อให้บรรลุผลที่คาดหวังอย่างเต็มที่ เป็นระยะของการทุ่มเท ความพยายามและทำงานหนักทั้งด้านที่เกี่ยวกับคน เงิน งานเทคโนโลยี และวัฒนธรรม

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Schwartz, Mckenna, & Maurer (2020, p. 1 - 2) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการเตรียมความพร้อมของผู้นำโรงเรียนสำหรับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงบทเรียนจากหลักสูตรการพัฒนาผู้นำสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของผู้นำโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการดำเนินงานของ โรงเรียน โดยมีการทดลองทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่ดี ลักษณะเฉพาะที่สำคัญของหลักสูตรการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างของหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพและยุทธศาสตร์การ ปฏิรูป (จัดรูปแบบใหม่) ด้านการเงิน และนโยบายที่นำไปสู่ความสำเร็จ

Bassi & Chenny (2017, p. 1) แห่งสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของบริษัทชั้นนำระดับโลกจำนวน 58 บริษัท และการฝึกอบรมผู้อำนวยการ ครู บุคลากร ในโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน ผลการศึกษาพบว่า การใช้วิทยากรพัฒนาในห้องเป็นวิธีการพัฒนาที่เก่าแก่และนิยมใช้มากที่สุด แม้ในปัจจุบันจะมีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา วิธีการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมยังคงความนิยมเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่น ในส่วนของตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูผู้ที่มีความต้องการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรให้ครบ เมื่อจบแต่ละหลักสูตรจะได้รับเกียรติบัตร เพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

Crow (2014, p. 5 - 6) ได้ศึกษาเรื่อง การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในการที่จะปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนและความสำเร็จ ได้รับการยอมรับมานานหลายปี จากงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มจากรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการฝึกฝนเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าปฏิบัติงานจริง อย่างไรก็ตามเมื่อไม่กี่ปีมานี้ การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา (leadership preparation) ถูกให้ความสำคัญน้อยลงเป็นอย่างมาก

Callahan (2018, p. 26 - 28) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมให้เกิดภาวะผู้นำในสถานศึกษา ซึ่งเริ่มเกิดขึ้นในการบริหารจัดการในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม โดยมีแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ด้วยการออกแบบเพื่อควบคุมขั้นแรงงานและการจัด

ระเบียบทางสังคม ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้กับสมรรถนะของการบริหาร คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งให้ความสำคัญไปในเชิงปฏิบัติงานประจำวันและจำกัดการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน เช่น ครู ธุรการ บุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น

Hage & Powers (2012, p. 24) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารสถานศึกษามีหลายขั้นตอนส่งผลให้ภาระงานในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีมากกว่าที่จำเป็น และทำให้เกิดปัญหาเกิดระหว่างการทำงาน งานวิจัยที่ผ่านมามีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดีในหลายรูปแบบ แต่ยังไม่มีการวิจัยใดที่แสดงให้เห็นการวิจัยเกี่ยวกับโปรแกรมการเตรียมความพร้อมผู้นำทางการศึกษาที่ดี การที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้นั้นควรมีหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารการศึกษาที่ดี และเหมาะสมด้วย

Elmore Spillane & Halverson (2020) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำและความเป็นผู้บริหารที่ดีไว้มากมายแต่ยังไม่เห็นหลักสูตรที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อการพัฒนาสู่การเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ดี ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นควรให้ความสำคัญในการบริหารและการจัดการในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรับผิดชอบไม่ใช่เพียงแต่การปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้น แต่ควรแบ่งปันความเป็นผู้นำและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติด้วย

Gonzalez et al. (2015, p. 35 - 71) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอนาคต ที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนในประเทศเม็กซิโกโดยใช้เทคนิคการวิจัยเดลฟาย ในการศึกษาพบว่า ผู้นำเป็นที่มีบทบาทสำคัญในอนาคตที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ จนเกิดการรับรู้และการบริหารจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับในอนาคตนั้น ต้องมีความกระตือรือร้นต่อความก้าวหน้า และมีบทบาทในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ จึงจะเป็นผู้นำสร้างการยอมรับและมีชื่อเสียงอย่างกว้างขวาง

Bellanca & Brandt (2018, p. 531 - 554) ทำการศึกษาวิจัยเชิงอนาคตในเรื่อง การสร้างสมรรถนะของบทบาทการเรียนโดยให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางในมหาวิทยาลัยสหรัฐอเมริกา พบว่า จากการพัฒนาแนวคิดโดยให้ความสำคัญกับนักศึกษาเป็นศูนย์กลางของการสอน การประเมินผล การสอน และให้มีการปฏิบัติโดยอาจารย์ผู้สอนคอยกระตุ้น เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์แบบ กึ่งมีโครงสร้าง พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้ตามเกณฑ์เป็นการพัฒนาที่ดีในอนาคต ที่ทำให้การศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้น การปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคตที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนและกำหนดนโยบายตลอดจนแนวทางการดำเนินงานในอนาคตเกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงแนวโน้มหรือทิศทางในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตที่เหมาะสม จึงต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการศึกษาดังกล่าว โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR เป็นวิธีการที่มีความเหมาะสม เนื่องจากมีลักษณะเฉพาะกล่าวคือ มีการผสมผสานวิธีวิจัยด้วยการใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในรอบที่ 1 แล้วตามด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังในเรื่องระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและรวบรวมข้อมูลจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญมายืนยันอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมอย่างยิ่งในการวิจัย การใช้ผู้เชี่ยวชาญระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะทำให้ทราบถึงแนวโน้มหรือทิศทางในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีลำดับขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ขั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิด

ขั้นที่ 2 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 3 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

ขั้นที่ 4 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์และนำเสนออนาคตภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

- ระเบียบวิธีวิจัย

- แผนแบบการวิจัย (Research design)

- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- การวิเคราะห์ข้อมูล
- วิธีการเขียนภาพอนาคต (Scenario Analysis)
- สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยเตรียมโครงการวิจัย โดยการศึกษาวเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ ผลงานวิจัย บทความวิชาการ วารสาร วรรณกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เสนอโครงร่างการวิจัยเพื่อขออนุมัติทำการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามวิจัย ในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EFDR โดยกำหนดลำดับวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การศึกษาวเคราะห์และการกำหนดกรอบแนวคิด

ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากเอกสาร หนังสือ ตำรา ข้อมูล บทความทางวิชาการ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวแปรอนาคตภาพระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ขั้นที่ 2 เทคนิคการวิจัยแบบ EFDR รอบที่ 1 และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

##### 1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาคั้งนี้เป็นการวิจัยที่ต้องการศึกษาแนวโน้มในอนาคต (Futures Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคตระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิค EDNR ถือว่าเป็นเทคนิคที่มีความเหมาะสม เพราะเทคนิคนี้ได้มีการนำเอาจุดเด่นของเทคนิค EFR (Ethnographic Futures Research) ผสมผสานกับเทคนิคการวิจัยแบบ Delphi กล่าวคือ ในกระบวนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ

ประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ได้อย่างเต็มที่ จากนั้น จึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสร้างเป็นแบบสอบถามในรูปแบบของ Delphi ในการเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 และ 3 เพื่อเป็นการยืนยันคำตอบของผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง ซึ่งเป็นการประยุกต์นำข้อดีของทั้ง 2 เทคนิคมารวมกันทำให้เทคนิคนี้มีความยืดหยุ่นสูงในการศึกษาและความสามารถตอบสนองของหัวข้อการศึกษาคั้งนี้เป็นอย่างดีในการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดนโยบาย
5. กลุ่มที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ

#### การเตรียมผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยทางด้านการศึกษาที่ใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR การกำหนดผู้เชี่ยวชาญเป็นการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยตรง ซึ่งจะเกิด ประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้นต้องมีการสัมภาษณ์ โดยเทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR การใช้ความชำนาญ ความรู้ ความสามารถ ในเรื่องที่ศึกษาของผู้เชี่ยวชาญมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ความรู้เกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญโดยขนาดกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คนนั้น มาลินโนว์ (Malino, 1972, p. 47) เป็นผู้ศึกษาวิจัยขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและแสดงความเห็นว่าจำนวนตั้งแต่ 15 คน ก็มีขนาดเพียงพอสำหรับผลการวิจัยที่เชื่อถือได้ เป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ให้ผลความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยมากที่สุดหรือค่าความคลาดเคลื่อน 0.02 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้นจำนวน 15 คน โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสมและคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มที่กำหนด จำนวน 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา 4) ผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดนโยบาย 5) ผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยอนาคตโดยเทคนิคการวิจัยแบบ EFDR ครั้งนี้มีทั้งสิ้น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จำนวน 3 คน 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน 3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน 4) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดนโยบาย จำนวน 3 คน 5) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ จำนวน 3 คน รวมทั้งหมด 15 คน

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและ/หรือสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ต่ำกว่า 10 ปี

2. มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าในระดับปริญญาโททางการศึกษา

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่ต่ำกว่า 10 ปี

2. เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มบริหารงานบุคคลหรือสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

3. มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการศึกษา

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

1. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ด้านบริหารการศึกษา

กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดนโยบาย

1. เป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ตั้งแต่ตำแหน่ง ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการ/รองเลขาธิการ/ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือข้าราชการพลเรือนสามัญระดับทรงคุณวุฒิ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าในระดับปริญญาโททางการศึกษา

กลุ่มที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ

1. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษา



## 2. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2.1 ผู้วิจัยนำตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานมาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์แบบ กึ่งโครงสร้าง (Unstructured Interview)

2.2 นำแบบสัมภาษณ์แบบ กึ่งโครงสร้าง ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน โดยการนัดหมายล่วงหน้า

2.3 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Content synthesis) เพื่อเขียนกำหนดเป็นประเด็นหรือแนวโน้มเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

### ขั้นที่ 3 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน เพื่อทำการจำแนกข้อมูลหาฉันทมติ (Consensus)

### ขั้นที่ 4 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

ในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistic Feedback) เป็นของกลุ่ม โดยหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่มและคำตอบเดิมของตนเอง เพื่อพิจารณายืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตัวเอง

### ขั้นที่ 5 วิเคราะห์และนำเสนอภาพอนาคต

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำเสนอภาพอนาคตเริ่มจากการกำหนดหัวข้อให้มีความชัดเจน ขอบเขตเวลาของภาพอนาคตอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2567 – 2587 โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต แบ่งเป็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ซึ่งจะทำให้เกิดภาพอนาคตที่มีความชัดเจนและมีความละเอียด จากนั้นจึงนำองค์ประกอบมากำหนดเป็นแนวโน้มหรือทิศทางในอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร และเขียนเป็นภาพอนาคต แล้ววิพากษ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

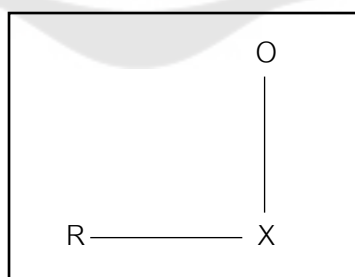
ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุม วิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์รายงาน และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาต่อไป

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียด เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย (Research design) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย (Research design)

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีวิจัยเชิงอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ที่มีการศึกษา กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีทั้งสิ้น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา 4) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดนโยบาย 5) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ โดยศึกษาจากเอกสาร วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แผนแบบการวิจัย

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในกระทรวงศึกษาธิการ

R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเลือกที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงอนาคตโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

X หมายถึง ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาที่เป็นข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามและตัวแปรขนาดระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR ดังนี้

#### 1. การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย รอบที่ 1

1.1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการรวบรวมแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษานำมาสร้างและบูรณาการ เพื่อกำหนดเป็นขอบเขตและกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 1

1.2 ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสร้างแบบสัมภาษณ์ เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด โดยมีข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ดังนี้ (ภาคผนวก ง)

1) จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าระบบการคัดเลือก (Selection) ผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตข้างหน้าควรมีการดำเนินการคัดเลือกอย่างไร

2) จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าการเตรียมความพร้อม (preparation) การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานควรมีอะไรบ้าง อย่างไร

3) จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าระบบการสนับสนุน (Support Systems) การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตควรมีอะไรบ้าง อย่างไร

4) จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าแนวโน้มและทิศทางการเตรียมความพร้อมของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานควรมีระบบใหม่ในอนาคตที่ระบบ อะไรบ้าง และอย่างไร

1.3 เมื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน เสร็จสิ้นแล้ว นำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความครอบคลุมในงานวิจัยที่กำลังศึกษามากที่สุด

1.4 ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 นำแบบสัมภาษณ์มาปรับแก้ตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ และใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ด้วยการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-face) หรือการสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่านโปรแกรมซูม (ZOOM) โดยนัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ให้ชัดเจน

## 2. การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย รอบที่ 2

2.1 สร้างแบบสอบถาม รอบที่ 2 โดยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นต่าง ๆ ในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สำหรับรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

2.2 นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน โดยรวบรวมและวิเคราะห์ผลข้อมูล ด้วยโปรแกรม ATLAS Ti เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความแม่นยำเที่ยงตรง และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล ด้วยการจัดหมวดหมู่เนื้อหาสาระที่มีลักษณะเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน โดยการเปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับแนวคิดการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ โดยเปรียบเทียบแนวคิดของทั้ง 3 ระบบ ดังนี้ 1) ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) เปรียบเทียบกับแนวคิดของ Schleicher (2012, p. 76 - 84), Beatriz Pont (2018, p. 146 - 152), Keo (2023), D'Arbon, T. (2014, p. 66 - 72) และ Mitgang, L. (2016, p. 74 - 81) 2) ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) เปรียบเทียบกับแนวคิดของ Ortega (2001, p. 276 - 279), Schleicher (2012, p. 85 - 72), Beatriz Pont (2018, p. 155 - 162), Barnes (2021, p. 126 - 129) และ Nusche et (2018, p. 97 - 102) 3) ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system) เปรียบเทียบกับแนวคิดของ Knight (2022, p. 230 - 241), Korean Educational Development Institute (2006, p. 104 - 112), Education Bureau of the Hong Kong SAR (2011, p. 36 - 44) และ Beatriz Pont (2018, p. 166 - 172) และผ่านกระบวนการสังเคราะห์เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุประบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ระบบ ดังนี้

โดยแบบสอบถามรอบที่ 2 ประกอบด้วย 3 ระบบ คือ 1) ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) จำนวน 46 ข้อรายการ 2) ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) จำนวน 65 ข้อรายการ และ 3) ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System) จำนวน 64 ข้อรายการ ดังต่อไปนี้

2.2.1. ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) จำนวน 46 ข้อรายการ ประกอบด้วย

2.2.1.1 ด้านคุณลักษณะ 4 ข้อรายการ

2.2.1.2 ด้านเครื่องมือ 3 ข้อรายการ

2.2.1.3 ด้านวิธีการ 7 ข้อรายการ

2.2.1.4 ด้านการสัมภาษณ์ 5 ข้อรายการ

2.2.1.5 ด้านคุณสมบัติพิเศษ 7 ข้อรายการ

2.2.1.6 ด้านการฝึกอบรม 2 ข้อรายการ

2.2.1.7 ด้านการประเมินสมรรถนะ 4 ข้อรายการ

2.2.1.8 ด้านการประเมินความสามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนา

องค์กร 9 ข้อรายการ

2.2.1.9 ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ 5 ข้อรายการ

2.2.2 ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) จำนวน 65 ข้อรายการ ประกอบด้วย

2.2.2.1 ด้านประสบการณ์ 5 ข้อรายการ

2.2.2.2 ด้านเครือข่าย 4 ข้อรายการ

2.2.2.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4 ข้อรายการ

2.2.2.4 ด้านการพัฒนาตนเอง 8 ข้อรายการ

2.2.2.5 ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ 3 ข้อรายการ

2.2.2.6 ด้านระบบติดตาม 5 ข้อรายการ

2.2.2.7 ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม 5 ข้อรายการ

2.2.2.8 ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 11 ข้อ

รายการ

2.2.2.9 ด้านการวิจัยทางการศึกษา 4 ข้อรายการ

2.2.2.10 ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล 4 ข้อรายการ

2.2.2.11 ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน 7 ข้อรายการ

2.2.2.12 ด้านภาวะผู้นำ 5 ข้อรายการ

2.2.3 ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System)

จำนวน 64 ข้อรายการ ประกอบด้วย

2.2.3.1 ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา 7 ข้อรายการ

2.2.3.2 ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ 6 ข้อรายการ

2.2.3.3 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ 9 ข้อรายการ

2.2.3.4 ด้านการอบรมและพัฒนาที่เลี้ยง 5 ข้อรายการ

2.2.3.5 ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก 9 ข้อรายการ

2.2.3.6 ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน 6 ข้อรายการ

2.2.3.7 ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา 5 ข้อรายการ

2.2.3.8 ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต 6 ข้อรายการ

2.2.3.9 ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน 4 ข้อรายการ

2.2.3.10 ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล 7 ข้อรายการ

2.3 จัดทำร่างความคิดเห็นที่มีต่อแบบสอบถามการวิจัยโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย เพื่อทำแบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของเครื่องมือวิจัยว่ามีความสอดคล้องเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ซึ่งการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

+1 = กรณีแน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามมีความเหมาะสม

0 = กรณีไม่แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

-1 = กรณีแน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามไม่มีความเหมาะสม

นำข้อมูลที่รวบรวมจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) โดยเลือกค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป มาใช้ทำแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 ต่อไป



โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) คำนวณค่าตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ  $\sum R$  = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
 $N$  = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2.4 หลังจากประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) และเลือกค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปเพื่อนำมาใช้สร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลในรอบที่ แล้วจึงนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 โดยกำหนดข้อรายการระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 3 ระบบ ประกอบด้วย 1) ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) จำนวน 46 ข้อรายการ 2) ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) จำนวน 65 ข้อรายการ และ 3) ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System) จำนวน 64 ข้อรายการ แสดงความคิดเห็นว่าแต่ละข้อรายการ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับใด ตั้งแต่ระดับมากที่สุด - น้อยที่สุด (คะแนนตั้งแต่ 5-1) (ภาคผนวก จ) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

ระดับความสำคัญ 5 หมายถึง มีความเห็นวาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อความที่กล่าว มากที่สุด

ระดับความสำคัญ 4 หมายถึง มีความเห็นวาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อความที่กล่าว มาก

ระดับความสำคัญ 3 หมายถึง มีความเห็นวาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อความที่กล่าว ปานกลาง

ระดับความสำคัญ 2 หมายถึง มีความเห็นวาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อความที่กล่าว น้อย

ระดับความสำคัญ 1 หมายถึง มีความเห็นวาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อความที่กล่าว น้อยที่สุด

### 3. การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย รอบที่ 3

การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย รอบที่ 3 เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจุดมุ่งหมายเพื่อยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 15 คน เกี่ยวกับแนวโน้มความสำคัญของแต่ละข้อรายการประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินใจยืนยันระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นเดิมหรือพิจารณาเปลี่ยนแปลงระดับความสำคัญให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 15 คน ด้วยการปรับแก้ไขจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยมีวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.1 นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แต่ละข้อรายการ สรุปข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ 15 คน จากแบบสอบถามในรอบที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการปรับข้อรายการระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน

3.2 สร้างแบบสอบถาม รอบที่ 3 โดยนำคำตอบจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 แต่ละข้อ มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วนำมา สร้างแบบสอบถามใหม่ โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 หลังพิจารณาข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ 15 คน และผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท พบว่า ไม่มีการปรับปรุงข้อรายการ จึงนำแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เหมือนในรอบที่ 2 และเพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุเหตุผลส่วนท้ายของแต่ละข้อความในระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ทั้งหมด 3 ระบบ จำนวนข้อรายการคงเดิม

3.3. เพื่อแสดงความสอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 15 คน ในแต่ละข้อรายการในรอบที่ 2 แสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 จึงต้องระบุตำแหน่งค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้วยเครื่องหมายดังตัวอย่าง ต่อไปนี้

3.3.1 ค่ามัธยฐาน (Md) ใช้สัญลักษณ์  $\Delta$

3.3.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ใช้สัญลักษณ์  $\text{I} \text{---} \text{I}$

3.3.3 ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ 2 ใช้สัญลักษณ์ X

การพิจารณาคำตอบเพื่อแสดงความสอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 15 คน ในแต่ละข้อรายการที่อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความนั้น เป็นการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเพราะฉะนั้นไม่จำเป็นต้องให้เหตุผลประกอบ แต่ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นอยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หมายความว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จึงต้องขอให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นแสดงเหตุผลประกอบในข้อนั้นเพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมต่อไป

3.4 เมื่อผ่านกระบวนการตามข้อ 3.1 - 3.3 สามารถนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3 (ภาคผนวก ง)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 1

1.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมี 5 กลุ่มรวมทั้งหมด 15 คน ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดนโยบาย จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ รวมทั้งหมด 15 คน

ผู้วิจัยสอบถามและค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับประวัติผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เนื่องจากผู้วิจัยปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงทำให้สามารถสืบค้นและทราบข้อมูลพื้นฐานกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 กลุ่ม และมีการสอบถามส่วนตัว เพื่อขอคำแนะนำเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นติดต่อผู้เชี่ยวชาญแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) และ/หรือทางโทรศัพท์ เพื่อแนะนำตัว ขอความร่วมมือเป็นผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินการวิจัยวิจัย

1.2 จัดทำเอกสารตามแบบ บว.414 ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการวิจัย จากทางบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก รอบที่ 1 ซึ่งมี 5 กลุ่ม รวมทั้งหมด 15 คน และทำการนัดหมายการส่งเอกสาร

รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลสำหรับ กลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 และโครงร่างปฏิญานิพนธ์ ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการนัดหมายสัมภาษณ์ (ภาคผนวก ค)

1.3 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและเอกสารชี้แจงให้ผู้เชี่ยวชาญเข้าใจในกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยนำส่งหนังสือด้วยตนเอง พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา ที่จะสัมภาษณ์ ล่วงหน้าก่อนถึงวันนัด ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

1.4 ก่อนการสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความพร้อมและความสมบูรณ์ที่สุด ผู้วิจัยจึงได้จัดเตรียมอุปกรณ์กระดาษสำหรับจดบันทึก หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Consent form) และเครื่องบันทึกเสียงไปสอบถามเพื่อยืนยันกำหนดการนัดหมายล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วัน การเก็บข้อมูลดำเนินการดังนี้

1.4.1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) จำนวน 10 คน และสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่านโปรแกรมซูม (ZOOM) จำนวน 5 คน โดยในวันนัดสัมภาษณ์ในกรณีสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าต้องเดินทางไปยังสถานที่นัดหมายก่อนเวลาประมาณ 30 นาที ส่วนกรณีสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่านโปรแกรมซูม ผู้วิจัยจะเข้าไปรอในระบบก่อนเวลานัดหมายประมาณ 30 นาที ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญลงนามใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-60 นาที ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องบันทึกเสียงและเอกสารชี้แจง เริ่มทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแนะนำตัวบอกถึงรายละเอียดโครงการวิจัยเหตุผลและประโยชน์ของการวิจัย วิธีการวิจัยที่ต้องมีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 ครั้ง และตอบแบบสอบถามอีก 2 ครั้ง โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 1 ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างตามแนวคำถามแบบปลายเปิด ที่ได้สร้างไว้ล่วงหน้า โดยยึดตามรูปแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

1.4.2 ในการสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ ตามคำถามตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม แสดงความสนใจ ตั้งใจฟัง สรุปตามประเด็น สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามความต้องการ

1.4.3 หลังจากการสัมภาษณ์ ขออนุญาตติดต่อทางโทรศัพท์หรือทางไลน์ หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม โดยชี้แจงว่าจะลบเทปที่บันทึกเสียงทันทีหลังสิ้นสุดการวิจัย ผู้วิจัยแจ้งรายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งต่อไปที่จะส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3

## 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 2

2.1 ส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมจำนวน 15 คน เป็นเอกสารอัดสำเนาและส่งด้วยตนเองถึงสถานที่ปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน และทางส่งทางอีเมลให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญแต่ละราย และชี้แจงระยะเวลาที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบ

2.2 เมื่อครบกำหนดเวลา ผู้วิจัยรับแบบสอบถามรอบที่ 2 กลับคืนจากผู้เชี่ยวชาญ เป็นเอกสารอัดสำเนาจำนวน 10 ฉบับ และเอกสารทางอีเมล จำนวน 5 ฉบับ รวมจำนวน 15 ฉบับ

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 3

3.1 ส่งแบบสอบถามรอบที่ 3 เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมจำนวน 15 คน เป็นเอกสารอัดสำเนาและส่งด้วยตนเองถึงสถานที่ปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน และทางส่งทางอีเมลให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง เพื่อให้ระดับความสำคัญของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานของงานวิจัย และชี้แจงระยะเวลาที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบ

3.2 เมื่อครบกำหนดเวลา ผู้วิจัยรับแบบสอบถามรอบที่ 3 กลับคืนจากผู้เชี่ยวชาญ เป็นเอกสารอัดสำเนาจำนวน 10 ฉบับ และเอกสารทางอีเมล จำนวน 5 ฉบับ รวมจำนวน 15 ฉบับ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) การวิจัยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคตภาพ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 3 รอบ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1

หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการถอดเทปที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน หลังการสัมภาษณ์เชิงลึกทันที ข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ด้วยโปรแกรม ATLAS Ti เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความแม่นยำเที่ยงตรง และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลด้วยการจัดหมวดหมู่เนื้อหาสาระที่มีลักษณะเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน และเปรียบเทียบกับแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหาหากเนื้อหาใดยังไม่ครอบคลุมจะ

นำกลับไปสอบถามเพิ่มเติม จนได้เนื้อหาครอบคลุมระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบแนวคิดของทั้ง 3 ระบบ ดังนี้ 1) ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) เปรียบเทียบกับแนวคิดของ Schleicher (2012, p. 76 - 84), Pont (2018, p. 146 - 152), Keo (2023), D'Arbon (2014, p. 66 -72) และ Mitgang, L. (2016, p. 74 - 81) 2) ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) เปรียบเทียบกับแนวคิดของ Ortega (2001, p. 276 - 279), Schleicher (2012, p. 85 - 72), Pont (2018, p. 155 - 162), Barnes (2021, p. 126 - 129) และ Nusche et (2018, p. 97 - 102) 3) ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system) เปรียบเทียบกับแนวคิดของ Knight (2022, p. 230 - 241), Korean Educational Development Institute (2006, p. 104 - 112), Education Bureau of the Hong Kong SAR (2011, p. 36 - 44) และ Beatriz Pont (2018, p. 166 - 172)

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) โดยการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรอบที่ 2 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532, น. 34) การแปลความหมายของค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีดังนี้

### 2.1 การแปลความหมายค่ามัธยฐาน (กานดา พูนลาภทวี, 2556)

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าในรอบที่ 2 และ 3 ใช้การคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูปแปลผลตามเกณฑ์ค่าคะแนนกลาง (Mid-Point) ซึ่งกลุ่มเชี่ยวชาญเห็นว่าระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อมูลในแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 แปลค่าความหมายดังนี้

ค่ามัธยฐาน 4.50 - 5.00 หมายถึง ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อมูลดังกล่าวมากที่สุด

ค่ามัธยฐาน 3.50 - 4.49 หมายถึง ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อมูลดังกล่าวมาก

ค่ามัธยฐาน 2.50 - 3.49 หมายถึง ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อมูลดังกล่าวปานกลาง



ค่ามัธยฐาน 1.50 - 2.49 หมายถึง ควรมีการสนับสนุนย่อยตาม  
ข้อมูลดังกล่าวน้อย

ค่ามัธยฐาน 1.00 - 1.49 หมายถึง ควรมีการสนับสนุนย่อยตาม  
ข้อมูลดังกล่าวน้อยที่สุด

2.2 การแปลความหมายค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (ขนิษฐา วิทยานุมาส, 2560) ผู้วิจัยคำนวณพิสัยระหว่างควอไทล์โดยการคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ถ้าข้อความใดได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมาแสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 15 คน ที่มีต่อระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่ามากกว่า 1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) โดยการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) (จุมพล พุฒภัทรวิน, 2532, น. 34) ของแต่ละข้ออีกครั้ง เพื่อสรุปผลการวิจัย โดยพิจารณาจากผลที่มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าน้อยกว่า 1.50

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 พบว่า ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานข้อรายการที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 15 คน ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดและข้อรายการที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 - 4.49แสดงถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 15 คน ให้ความสำคัญในระดับมาก สำหรับการวิจัยครั้งนี้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range = IR) ของทุกข้อรายการมีค่าน้อยกว่า 1.50 แสดงว่าคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 15 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกคนและพบว่าผู้เชี่ยวชาญทุกรายยืนยันข้อมูลตามเดิมโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Harrison, 2002) ผู้วิจัยจึงได้ยุติ เพื่อสรุปผลรายงานการวิจัยต่อไป

### วิธีการเขียนภาพอนาคต (Scenario Analysis)

ลักษณะในการเขียนภาพอนาคต (Scenario Analysis) ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน และภาพอนาคตของงานวิจัยโดยทั่วไป (Gonzalez et al., 2005, p. 35 - 71) ได้เสนอลักษณะของการเขียนภาพอนาคตไว้ว่า การเขียนภาพอนาคตที่ดีจะต้องมีการกำหนดขอบเขตของสิ่งที่ศึกษาอย่างชัดเจนมีขอบเขตของเวลาที่จะสร้างภาพอนาคต โดยส่วนใหญ่ภาพอนาคตจะอยู่ช่วง 5 - 10 ปี ในบางกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีผลกระทบต่อขอบเขตของสิ่งที่สนใจจะศึกษา มีบรรยายองค์ประกอบภายในขอบเขตของสิ่งที่สนใจถึงความเป็นไปได้ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงขององค์ประกอบที่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการโดยกำหนดความน่าจะเป็นของเหตุการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้น อุปสรรคและผู้ที่เกี่ยวข้อง การสร้างภาพอนาคตต้องเกิดขึ้นจากกระบวนการที่น่าเชื่อถือดังกล่าวข้างต้น ซึ่งการสร้างภาพอนาคตนี้จะต้องพิจารณาถึงแนวโน้มและความเป็นไปได้ของอนาคต ซึ่งการสร้างภาพอนาคตขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ภายนอก เช่น ภาพอนาคต ที่ได้เหมาะสมกับข้อมูลหรือไม่ ข้อตกลงมีความเป็นจริงและเที่ยงตรงเพียงใด โดยสามารถนำภาพอนาคตที่ได้ไปใช้แนะแนวทางในการวางแผนและชี้ทิศทางที่ไปสู่อนาคตได้อย่างน่าเชื่อถือ

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ศิริชัย กาญจนวาสี (2555, น. 36)

##### 1. ค่ามัธยฐาน (Median)

##### 1.1 การหามัธยฐานของข้อมูลที่ไม่แจกแจงความถี่

##### 1.1.1 เรียงข้อมูลจากน้อยไปมาก หรือจากมากไปน้อย

##### 1.1.2 หาดำแหน่งของมัธยฐานจาก

$$\text{ตำแหน่งของมัธยฐาน} = \frac{n+1}{2}$$

เมื่อ  $n$  = จำนวนข้อมูลทั้งหมด

1.2 มัธยฐานที่ได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายชื่อ โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาไว้ดังนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2532, น. 34 - 35)

มากที่สุด	4.51 - 5.00 ความหมาย ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม
มาก	3.51 - 4.50 ความหมาย ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม
ปานกลาง	2.51 - 3.50 ความหมาย ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม
น้อย	1.51 - 2.50 ความหมาย ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม
น้อยที่สุด	1.00 - 1.50 ความหมาย ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสม

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) คำนวณจากสูตร บุญชม ศรีสะอาด (2541, น. 68 - 69)

$$IR = Q_3 - Q_1$$

เมื่อ IR แทน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

$Q_3$  แทน ควอไทล์ที่ 3

$Q_1$  แทน ควอไทล์ที่ 1

โดยคำนวณหา  $Q_3$  และ  $Q_1$  ข้อมูลไม่ได้แจกแจงความถี่ สามารถหาได้โดยการเรียงข้อมูลจากน้อยไปหามากก่อน  $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$  เมื่อ  $k = 1, 2, 3$

$$\text{ตำแหน่งควอไทล์ที่ } k = \frac{K}{4}(n + 1)$$

$$\text{ควอไทล์ที่ } k (Q_k) = Q_{\frac{k}{4}(n+1)}$$

เมื่อ  $n$  แทน จำนวนคะแนนทั้งหมด

$L$  แทน ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่ควอไทล์นั้นอยู่

### การแปลความหมายค่าความต่างพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range)

การแปลความหมายข้อรายการที่มีค่าความต่างพิสัยระหว่างควอร์ไทล์มีรายละเอียด ดังนี้ (ชนิษฐา วิทยานุมาส, 2530)

1. หากข้อรายการใดมีค่าความต่างพิสัยระหว่างควอร์ไทล์มีค่าต่ำกว่า 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน
2. หากข้อรายการใดมีค่าความต่างพิสัยระหว่างควอร์ไทล์มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษารูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1.1 ศึกษากระบวนการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน
- 1.2 ศึกษากระบวนการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน
- 1.3 ศึกษากระบวนการสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แนวโน้มในอนาคตของรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ภาพอนาคตของรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 การศึกษารูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1.1 ศึกษากระบวนการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน
- จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในชั้นตอนที่ 1 ข้อ 1.1 ข้อ 1.2 และข้อ 2.3 พบกลุ่มประโยคที่สอดคล้องกับรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน จำนวน 502 รายการ แปลความหมายเข้ารหัสแนวคิด 201 รายการ จัดเข้าหมวดหมู่ได้ 3 องค์ประกอบใหญ่ 31 องค์ประกอบย่อย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) จำนวน 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะ 2) ด้านเครื่องมือ 3) ด้านวิธีการ 4) ด้านการสัมภาษณ์ 5) ด้านคุณสมบัติพิเศษ 6) ด้านการฝึกอบรม 7) ด้านการประเมินสมรรถนะ 8) ด้านการประเมินความสามารถ และ 9) ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) จำนวน 12 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านประสบการณ์ 2) ด้านเครือข่าย 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ด้านการพัฒนาตนเอง 5) ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ 6) ด้านระบบติดตาม 7) ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม 8) ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 9) ด้านการวิจัยทางการศึกษา 10) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล 11) ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน และ 12) ด้านภาวะผู้นำ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) จำนวน 10 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา 2) ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ 3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) ด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง 5) ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก 6) ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน 7) ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา 8) ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต 9) ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และ 10) ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล

### องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection)

ในระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระบบการคัดเลือกมีจำนวน 9 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านคุณลักษณะ : การมีคุณลักษณะด้านประสบการณ์ตรงในการบริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติพิเศษในการคัดเลือก

คุณลักษณะสำคัญของผู้ควรได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานที่โดดเด่นเป็นประจักษ์ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา ด้านหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มงานด้านใดด้านหนึ่ง หรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ครูผู้ที่มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการเตรียมตนเองให้พร้อมก่อนมีการคัดเลือก ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ



“...ผู้ที่ จะเข้ารับ การคัดเลือก เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางการบริหารสถานศึกษาที่ครอบคลุมรอบด้าน และมีเกณฑ์ขั้นต่ำที่เหมาะสม ทั้งด้านอายุ การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทางด้านการบริหารสถานศึกษา ระดับผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างาน/ฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้...” (C1 0301)

“...ควรมีการเปิดโอกาสให้ครูที่ต้องการสอบเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ได้ฝึกประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างาน ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้พวกเขาได้เตรียมตัวหรือรู้ตัว เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนที่ครูเหล่านี้จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา...” (C1 0904)

“...คุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญก็คือ การให้ผู้ที่ มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา มาก่อนมาเข้าสู่กระบวนการรับสมัครคัดเลือก เพราะกลุ่มคนเหล่านี้มีชั่วโมงบินทางการบริหารสถานศึกษา เพราะฉะนั้นการเปิดโอกาสให้กลุ่มคนผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเฉพาะเข้ามาสู่กระบวนการคัดเลือกย่อมดีกว่าแน่นอน...” (C1 0210)

“...ผมมีความเชื่อมั่นเสมอว่าการทำงานที่ดี ต้องมาจากผู้ที่มีประสบการณ์ อย่างน้อย มันก็การันตีว่า เขาเคยผ่านลักษณะงานที่คล้ายคลึงกับงานที่เขาต้องไปทำในอนาคตอันใกล้...” (C1 0517)

## 2. ด้านเครื่องมือ : มีเครื่องมือที่หลากหลายในการคัดเลือก

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ควรมีเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกเพื่อวัดพฤติกรรม ลักษณะนิสัย เครื่องมือในทางจิตวิทยา แบบประเมินสุขภาวะจิต เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์พฤติกรรม ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ในการบริหารงานในหน้าที่และการนำไปใช้เป็นสำคัญ โดยมีการประเมินผ่านช่องทางที่หลากหลาย ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ (C1 0164)

“...เครื่องมือที่ควรมีและยังไม่เคยมีเลยในระบบการการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ก็คือการสร้างแบบวัดสุขภาวะทางจิตใจ เป็นแบบวัดสำเร็จรูป โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเทคโนโลยีดิจิทัล หรือศูนย์การคัดเลือกดิจิทัล Digital Platform หรือ e-training ซึ่งเราต้องวัดเป็นระยะ ๆ ด้วยเข้าไป วัดก่อนเข้ารับการศึกษา วัดเพื่อทดสอบก่อนเข้าสอบเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีระยะเวลาวัดทุก 1 ปี เมื่อเป็นผู้บริหารแล้ว...” (C1 1102)

“...ขนาดผู้ที่ประสงค์จะมาเป็นครูยังต้องมีการสอบปฏิบัติการสอนเพื่อวัดพฤติกรรม ประสพการณ์ เจตคติ ฯลฯ ผู้ที่ประสงค์จะมาเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาเช่นกัน ควรมีการ ประเมินสมรรถนะทางการบริหารการศึกษา เช่น มีใบงานเขตสถานการณทางการบริหาร การศึกษาขึ้นมา เพื่อให้ผู้ที่อำนวยการสถานศึกษาได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็น แสดงภาวะ ความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการเป็นผู้นำ...” (C1 0824)

“...การเก็บรวบรวมข้อมูลในการคัดเลือกควรมีเครื่องมือที่วัดพฤติกรรมแบบรูปธรรม เพราะจะทำให้การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่มีระบบ ขั้นตอนในการดำเนินการเข้าสู่ตำแหน่งก็ ชัดเจนไปด้วย การใช้แบบวัดทักษะ แบบวัดพฤติกรรม แบบประเมิน ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้ระบบ การคัดเลือกมีเครื่องมือที่ชัดเจนทั้งนี้ในอนาคตเครื่องมือเหล่านี้อาจทำผ่านช่องทางออนไลน์ได้...” (C1 0612)

### 3. ด้านวิธีการ : มีวิธีการที่เหมาะสมและไม่ยึดติดรูปแบบวิธีการดั้งเดิม

วิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ควรเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และจะต้องสอดคล้องกับแนวทางการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาในอนาคต โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการคัดเลือกนำเสนอ ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ หรือผลงาน ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยสามารถพิจารณาผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่โดดเด่น จากระบบแมวมอง (Scout Method) ด้วยการประเมินผ่านคณะกรรมการ สังเกตการทำงานใน สถานศึกษา ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ควรเปิดโอกาสให้ผู้จะเข้ารับการคัดเลือกนำเสนอผลงานจากการปฏิบัติงานของตน ต้องเป็นผลงานที่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง เช่น การเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ การเป็น ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ การบริหารจัดการ และสรุปวิเคราะห์ถึงผลที่เกิดขึ้น สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ความสามารถ และความชำนาญ ในงานทางการบริหารจัดการหรือการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งสามารถระบุผลสำเร็จของงานหรือประโยชน์ที่เกิดจากงานนั้นด้วย...” (C1 1465)

“...สถานการณ์จำลองจะเป็นวิธีที่จะส่งเสริมให้เห็นถึงพฤติกรรม นิสัย เพราะการมี เหตุการณ์จำลองจะทำให้คณะกรรมการได้เห็นสถานการณ์ทางการบริหารที่เป็นจริง...” (C1 0430)

“...การใช้แมวมองในการคัดเลือกต้องผ่านกระบวนการที่มีความน่าเชื่อถือ โดยสำนักงานเขตพื้นที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่เหมาะสม เป็นธรรม เพื่อไปดูแวວความเป็นผู้นำของครูของสถานศึกษา ในสังกัด หากคณะกรรมการเห็นว่าครูคนไหนมีท่าทาง มีแวວความเป็นผู้นำ คณะกรรมการก็อาจมีการสัมภาษณ์พฤติกรรมจากเพื่อนร่วมงาน สอบถามจนแน่ใจว่าเป็นครูที่มีแวວการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี นำผลที่ได้รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชิญครูที่มีแวວ มาเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก สัมคร ประกาศรายชื่อผู้มีคุณสมบัติ ประเมิน สอบคัดเลือก เพื่อจัดลำดับ ซึ่งการคัดเลือกไม่ควรมีแค่วิธีการสอบ แต่อาจจะมีกระบวนการอื่นที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมด้วย...” (C1 0714)

“...ควรมีการดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาแบบวิธีแมวมองระบบ (scouting) เช่น บางพื้นที่ไม่มีคนมาสมัครสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดต้องมีวิธีการอื่นเพิ่มเติมในการสรรหา การใช้ระบบแมวมองในการสรรหาที่เป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมอีกวิธีหนึ่ง แต่ต้องเป็นแมวมองที่มีมาตรฐาน เป็นระบบที่เชื่อถือได้ ควรมีระบบคัดเลือก 2 ระบบ 1) รับสมัครทั่วไป 50% 2) วิธีคัดเลือกจากประสบการณ์หรือแมวมอง 50% ซึ่งระบบ scouting หรือระบบแมวมองนี้ส่วนกลางต้องสร้างมาตรฐานให้เข้มแข็ง ก่อนที่จะเกิดเป็นระบบแมวมองด้วย เช่น นำผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัยมาสร้างหลักเกณฑ์สร้างคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเป็นแมวมอง...” (C1 1246)

“...มีการสอบคัดเลือกตามระบบการคัดเลือก (Selection) 75% และมีการคัดเลือกแบบระบบแมวมองที่เป็นมาตรฐานอีก 25% โดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เห็นว่าเป็นผู้มีแวວในการบริหารสถานศึกษา แต่บุคคลนั้นต้องผ่านการพิสูจน์ตามหลักวิชาการเพื่อเป็นที่ยอมรับด้วย...” (C1 1041)

“...การคัดเลือกแบบโควตา ที่ให้โอกาสกับผู้อำนวยการที่เก่ง มีความสามารถทางการบริหารสถานศึกษา และเป็นคนดี โดยผ่านกระบวนการคัดสรรที่มีมาตรฐาน

- มีการทดลองการปฏิบัติงาน และผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด
- เกณฑ์มาตรฐาน/เกณฑ์การคัดเลือกให้เป็นที่ยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
- คัดเลือกจาก รองผู้อำนวยการ/ครู ที่มีคุณสมบัติตามมาตรฐาน เข้าสู่โครงการ

กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทดลองงานตามมาตรฐานตำแหน่ง ถ้าผ่านเกณฑ์เลื่อนไปสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน...” (C1 0660)

“...ต้องมีวิธีการอื่นที่ใช้คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาร่วมด้วย นอกจากการคัดเลือก/สอบแข่งขัน แล้ว วิธีการมีแมวมองก็เป็นสิ่งที่ดีสำหรับผู้มีประสบการณ์ การให้เพื่อนร่วมงานช่วยกันออกเสียงบุคคลที่เก่งมีภาวะผู้นำโดยปราศจากอคติ กลุ่มหนึ่งก็มีการจัดการสอบตามหลักวิชาการ อีกกลุ่มหนึ่งคัดเลือกจากคุณลักษณะที่เฉพาะที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีคณะกรรมการซึ่งเป็นคณะกรรมการที่ผ่านกระบวนการอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบแมวมอง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้ง ทั้งนี้กระบวนการคัดเลือกด้วยวิธีแมวมองนี้เป็นวิธีที่น่าเชื่อถืออีกกระบวนการหนึ่ง เพราะกลุ่มประสบการณ์เป็นกลุ่มที่มีภาวะความเป็นผู้นำ นำเคารพนับถือ สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ ส่วนบุคคลทั่วไปที่อยากเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาก็สอบมาตามวิธีที่หนึ่งคือจัดการสอบคัดเลือกตามหลักวิชาการปกติ...” (C1 0102)

#### 4. ด้านการสัมภาษณ์ : มีการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานที่แท้จริง

กระบวนการสัมภาษณ์ในการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เป็นกระบวนการคัดกรองความเหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลโดยตรงจากแหล่งข้อมูลประเภทบุคคล ได้ข้อมูลที่ไม่สามารถเขียนตอบโดยตรง ระหว่างการสัมภาษณ์สามารถสังเกตความจริงใจในการตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์จากกิริยา ท่าทาง แนวคิด วิสัยทัศน์ ของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ได้ ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต กระบวนการสัมภาษณ์ยังเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ แต่ต้องสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีการการสนทนาอย่างละเอียดและครอบคลุมกับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ถึงการทำความเข้าใจประสบการณ์ การรับรู้ ความคิด และความรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนจะเข้าสู่กระบวนการแต่งตั้ง ซึ่งผู้สัมภาษณ์ต้องใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญระดับสูง...” (C1 1366)

“...การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ต้องมีเทคนิคการสัมภาษณ์ที่เป็นหลักการทางวิชาการเพื่อวัดความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและประสบการณ์...” (C1 0547)

“...ในกระบวนการสัมภาษณ์ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้สัมภาษณ์ต้องมีกระบวนการที่ทำให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์หรือเรียกว่าผู้ที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา แสดงเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ทางการบริหารสถานศึกษาออกมาให้ชัดเจนเพราะเป็นการบ่งบอกถึงการมองถึงอนาคต ความพร้อมในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา...” (C1 1533)

“...การสัมภาษณ์เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการคัดกรองเพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ เพราะทำให้ได้ข้อมูลโดยตรงจากเจ้าตัวโดยตรง เป็นการได้ข้อมูลที่ไม่สามารถเขียนตอบโดยตรง ด้วยการสังเกตจากกิริยา ท่าทาง แนวคิด วิสัยทัศน์ ของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ได้ระหว่างการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังสามารถสังเกตความจริงใจในการตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ด้วย...” (C1 1411, C1 0307)

#### 5. ด้านคุณสมบัติพิเศษ : คัดเลือกโดยใช้คุณสมบัติพิเศษเฉพาะทางการบริหารสถานศึกษา

การให้ผู้ประสงค์เข้ารับสมัครคัดเลือกเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษามาก่อน โดยมีคุณสมบัติทางด้านความสามารถในการบริหารจัดการ การใช้สื่อเทคโนโลยีและการจัดระบบเครือข่าย มีการใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสม สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติการอยู่ในระดับดี มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ด้านการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่ออนาคตอย่างแท้จริง ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...การบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ของผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินโดยผ่านคณะกรรมการประเมินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ตามมาตรฐานที่ส่วนกลางกำหนด หากรองผู้อำนวยการสถานศึกษาท่านใด สามารถบริหารงานได้ดีเด่นอย่างน้อย 2 ปีการศึกษาต่อเนื่อง ก็สามารถใช้เป็นคุณสมบัติพิเศษหนึ่ง ในการสอบบรรจุและแต่งตั้งขึ้นเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาได้โดยมีกระบวนการประเมินจากครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง และเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกต่อไป...” (C1 0438, C1 0568)



“...ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 2 ปีการศึกษา สามารถใช้ผลการบริหารสถานศึกษาดีเด่นมาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการคัดเลือกเป็นผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไปได้...” (C1 1106)

“...ในด้านความสามารถพิเศษที่ตอบรับกับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต เช่น มีความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน มีความคิดสร้างสรรค์ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่ออนาคต มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ควรนำมาเป็นประเด็นในการพิจารณาเป็นคุณสมบัติพิเศษอีกประการหนึ่งในการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย...” (C1 0841, C1 0618)

“...ผู้ประสงค์เข้ารับสมัครคัดเลือกเป็นผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรจะมีคะแนนด้านคุณสมบัติพิเศษเพิ่มเติมให้ด้วยเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งที่วัดประสิทธิภาพทางการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะทางด้านพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน...” (C1 0202, C1 0439)

“...ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษามาก่อนและมีศักยภาพทางการบริหารสถานศึกษา พัฒนา ส่งเสริม ให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบผลสำเร็จ และเป็นแบบอย่างได้...” (C1 0161)

## 6. ด้านการฝึกอบรม : ฝึกอบรมให้ครบตามหลักสูตรเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก

การฝึกอบรมซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าเป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ให้แก่ผู้ที่จะเข้ารับการคัดเลือกด้วยการการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นนอกจากใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกการเป็นผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้วยังสามารถ เพิ่มความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายในวงวิชาชีพที่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้นในงานที่ทำ เพิ่มศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดในการบริหาร ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมระยะสั้นที่ใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก ต้องผ่านกระบวนการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา จิตวิทยาบริการ ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้าน



เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ  
 ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดให้มีระบบรับรองการอบรมระยะสั้น (Skill Certificate) ผ่าน Digital Platform ด้านคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย จิตวิทยาการบริหารภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา ความรู้ทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เพื่อสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit bank system) เมื่อผ่านการฝึกอบรมครบตามหลักสูตรแล้วจึงใช้คุณสมบัติดังกล่าวเป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไป...” (C1 1112)

“...ในกระบวนการก่อนการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกผ่านการอบรมหรือพัฒนาด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ ประกอบด้วย ด้านการจัดการภูมิปัญญา ด้านการจัดการระบบ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารเวลาด้านความกระตือรือร้นและความขยันหมั่นเพียร ด้านความรับผิดชอบต่อระเบียบวินัย และซื่อสัตย์สุจริต ด้านสังคมชุมชน...” (C1 1134)

### 7. ด้านการประเมินสมรรถนะ : ประเมินสมรรถนะเพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพความสามารถและบทบาทหน้าที่ทางการบริหารสถานศึกษา

การประเมินสมรรถนะในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เป็นการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่น จำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การกำกับควบคุม ดูแล เกี่ยวกับการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาในฐานะผู้นำของสถานศึกษา สมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุน ส่งเสริมในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ในการทำงานทำให้การดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประเมินสมรรถนะเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกควรประกอบด้วย ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Team Work) การบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย การบริหารการจัดการที่เป็นเลิศ ความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...การประเมินสมรรถนะ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อเป็นการกรั่นกรองผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดยวัดจากทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ อภิปรายความรู้ หาข้อสรุปร่วมกัน การสร้างสถานการณ์เพื่อให้วัดมาซึ่งความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ แนวคิดของว่าที่ผู้บริหารสถานศึกษา” (C1 1358, C1 0762)

“...ในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตควรมีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ AI ซึ่งการประเมินสมรรถนะมีความสำคัญมากเพราะเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ระบบประเมินสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการสถานศึกษาควรประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารจัดการ สถานศึกษาที่เป็นเลิศ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในแวดวงวิชาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องความซื่อสัตย์ธรรมจริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ การทำงานเป็นทีม...” (C1 0607)

“...ในการบริหารสถานศึกษาผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงาน (Team Work) ที่มีศักยภาพ ทำให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ...” (C1 1040)

“...ประสบการณ์ด้านการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาในแต่ละฝ่ายมีความชัดเจน บุคลากรแต่ละฝ่ายรู้บทบาทหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนเป็นไปในทางเดียวกันผู้บริหารสามารถกระจายอำนาจการดำเนินงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (C1 0267)

#### 8. ด้านการประเมินความสามารถ : ความสามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนางองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

การประเมินความสามารถในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เป็นการขับเคลื่อนและพัฒนางองค์กรเป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญของผู้ที่มีความประสงค์เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนางองค์กร ผ่านกระบวนการกระจายอำนาจเพื่อการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงในสถานศึกษา (organizational decentralization) โดยมีความเชื่อมั่นที่เสริมสร้างพลังบวกให้กับสถานศึกษา โดยกระบวนการมีส่วนร่วมจะส่งผลที่ดี

ต่อความสัมพันธ์ของการบริหารสถานศึกษา เชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...การประเมินความสามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร ผู้อำนวยการสถานศึกษายุคใหม่ควรมีความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่นที่สอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ...” (C1 1212)

“...ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนสถานศึกษาเกิดความสำเร็จ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือแม้แต่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการกระจายอำนาจ เพื่อการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา (organizational decentralization) ซึ่งเป็นการถ่ายโอน (transfer) อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจจากผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามลำดับ โดยให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานการบริหารสถานศึกษา...” (C1 1030)

“...มีความเชื่อมั่นว่ากระบวนการมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาหลักสูตร เพื่อนร่วมงาน และผู้เรียน มีความเชื่อมั่นว่ากระบวนการมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา หลักสูตร เพื่อนร่วมงาน และผู้เรียน สิ่งเหล่านี้ก็เป็นความสามารถหรือพลังภายในของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยเช่นกัน...” (C1 0909)

### 9. ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ : ความสามารถในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แม่นยำ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เป็นหัวใจสำคัญของผู้ที่มีความประสงค์เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการมองภาพอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภาระงานของสถานศึกษาเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการซึ่งต้องมีความชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้ ซึ่งจะต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เปิดโอกาสให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับสภาพในอนาคต ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...คุณสมบัตินี้หนึ่งในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพในปัจจุบันหรือแม้แต่ในอนาคตก็คือเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา...” (C1 1221)

“...มีกลยุทธ์ในการกำหนดอนาคตขององค์กรภายใต้หลักการบริหาร 4 หลัก คือ 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการทำงานเป็นทีม และ 4) หลักการกระจายอำนาจ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการมุ่งเน้นอนาคต มีการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางของสถานศึกษา มีการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางของสถานศึกษา...” (C1 1529)

“...การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถกำหนดทิศทางการบริหารให้เกิดการเสริมสร้างความคิดที่สร้างสรรค์...” (C1 031)

“...มีความรู้ความสามารถ ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการบริหารงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับอนาคตที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตทุกคนต้องมีความคิดที่เด็ดเดี่ยวสามารถตัดสินใจวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้อย่างแม่นยำ...” (C1 0907, C1 1520)

## องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation)

ในระบบการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระบบการคัดเลือกมีจำนวน 12 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ด้านประสบการณ์ : การบ่มเพาะประสบการณ์ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถเพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่พร้อมในการทำงาน

ประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาในระบบการเตรียมความพร้อม ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องได้รับการฝึกปฏิบัติการวิชาชีพในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาตามสภาพจริง เพื่อบ่มเพาะประสบการณ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ที่กำลังจะเป็นบริหารสถานศึกษาให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาอย่างรอบด้าน ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ควรมีหลักสูตรการฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางการบริหารแบบมีการวางแผนและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น (Hybrid Practical Training) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการฝึกประสบการณ์อย่างเข้มข้น เพราะผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุดในสถานศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบบังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษา บริหารกิจการ วางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย...” (C2 0127)

“...ควรเพิ่มเนื้อหาทักษะการบริหารยุคใหม่ในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางการบริหารสถานศึกษา...ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Collaboration) การบริหารเวลา (Time management) ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น (Flexibility and Adaptability) ภาวะผู้นำ (Leadership)ทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)...” (C2 0432)

“...เพื่อให้การฝึกประสบการณ์เป็นมาตรฐานเดียวกันหน่วยงานส่วนกลางควรจัดให้มีศูนย์การบ่มเพาะในการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 3 ระบบ คือ 1) ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3) หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี)...” (C2 0816)

“...การถ่ายทอดประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารสถานศึกษาที่ดีจากผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เคยปฏิบัติงานมาก่อน ที่มีการบริหารสถานศึกษาดีเด่น ประสบผลสำเร็จมาแบ่งปันประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ทางการบริหารสถานศึกษาให้กับผู้บริหารที่สอบเข้ามาใหม่...” (C2 0644)



## 2. ด้านเครือข่าย : การสร้างเครือข่ายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา ให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในระบบการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการสร้างเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา กล่าวคือ มีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล จำเป็นที่สถานศึกษาต้องอาศัยการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ครูภัณฑ์ ไม่จำกัดอยู่เพียงแค่งบประมาณของแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรร สถานศึกษาสามารถระดมได้ทุกภาคส่วน นอกจากนี้ สถานศึกษาสามารถระดมทั้งความคิดสติปัญญา แรงกาย แรงใจ พลังสมอง ของทุกภาคส่วน ในชุมชนมาทำการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพระราชบัญญัติการศึกษาของชาติ ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการศึกษา ยังได้กำหนดไว้ให้มีการส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาไว้ว่าให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...สิ่งหนึ่งที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต คือ ต้องมีการสร้างเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษาแต่ควรอยู่ในรูปแบบระบบสารสนเทศทางเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สะดวกในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน เพราะช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และส่วนกลาง เป็นการดำเนินการเพื่อให้งานของสถานศึกษาทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกันรวมทั้งสามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น...” (C2 0909)

“...การบริหารสถานศึกษาในอนาคตให้ประสบผลสำเร็จควรมีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการสร้างสรรค์สื่อประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาดิจิทัลบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Digital media creation on social networks)...” (C2 1424, C2 0461)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถบริหารสถานศึกษาตนเองเพียงสถานศึกษาเดียวโดยไม่อาศัยเครือข่ายการมีส่วนร่วม เพราะฉะนั้นการมีทักษะทางด้านการพัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับเพื่อนในแวดวงวิชาชีพหรือเพื่อผู้อำนวยการด้วยกันจะช่วยให้การบริหารงานราบรื่นอย่างแน่นอน...” (C2 1301)



### 3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ : ความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความมุ่งหวังให้เกิดกับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตทุกคน

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบการเตรียมความพร้อม ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เป็นสิ่งที่มุ่งเน้นให้เกิดขึ้น ทำให้เสริมสร้างบริหารสถานศึกษาและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นหัวใจสำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน การสอนมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงของความรู้และแหล่งความรู้ในสังคมทำให้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม 2) ทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี และ 3) ทักษะชีวิตและอาชีพเพื่อความสำเร็จทั้งด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...พูดได้เลยว่าเทคโนโลยีสำคัญมากกับการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต เพราะฉะนั้นผู้บริหารรุ่นใหม่ ๆ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ...” (C2 0303)

“...โลกของเรามีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แหล่งเรียนรู้ของเด็กในยุคนี้และอนาคตมันจึงไม่ได้อยู่เพียงในตำราแล้ว ผู้บริหารต้องเปิดกว้างยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงของความรู้และแหล่งความรู้ในสังคมมีมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องยอมรับและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสถานศึกษาให้ได้...” (C2 0629)

“...ในอนาคตอันใกล้ผมมองว่า การบริหารสถานศึกษามันต้องล้ำยุคหน่อยนะ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาบริหารจัดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา (Digital Leadership) มีความจำเป็นและสถานศึกษาทุกที่ที่ต้องใช้...” (C2 1262)

“...การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเชิงนวัตกรรม มุ่งสร้างครู บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นการปลูกฝังพฤติกรรมทางด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนให้เกิดขึ้นจริงกับสถานศึกษา โดยนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แบบนี้เราเรียกว่าเป็นองค์กรดิจิทัลหรือสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Organization)...” (C2 1552, C2 0833)

#### 4. ด้านการพัฒนาตนเอง : การพัฒนาตนเองเพื่อสะท้อนถึงพฤติกรรม ทางการบริหารสถานศึกษาและนำมาปรับปรุงตนเองให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในระบบการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่สากล ส่งผลให้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนทางการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ระบบการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะในปัจจุบันหรืออนาคตก็ต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพในระยะเวลาสั้น แต่ในอนาคตผู้บริหารสถานศึกษาควรเตรียมความพร้อมได้ด้วยตนเอง ผ่านหลังสูตรการพัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผ่านศูนย์การอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Media Training Centre)...” (C2 1204)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารอย่างครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านทักษะความสามารถ ความชำนาญการในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีระบบแบบแผน โดยผ่านการใช้ทรัพยากรภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องฝึกฝนความสามารถตนเองให้มีความชำนาญในการบริหารจัดการให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และก้าวหน้ายุคเทคโนโลยี เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (C2 1012)

“...การที่ผู้บริหารมุ่งพัฒนาสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีมุมมองบวกโดยใช้ความสามารถในการปรับปรุงระบบภายในสถานศึกษา โดยการศึกษา อบรม สั่งสอนให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้คู่คุณธรรม เก่ง ดี มีสุข เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศของโลก และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การพัฒนาเชิงบวกทุกมิตินี้ผมเรียกว่าการพัฒนาสถานศึกษาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์...” (C2 0534)

“...การวัดแววภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร เนื่องจากภาวะผู้นำจะเป็นเหมือนเข็มทิศ

ของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการกระตุ้นและส่งเสริม ในการปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาสม่ำเสมอ...” (C2 1262)

“...ผู้บริหารควรรู้จักข้อดี ข้อเสียของตัวเองไม่หลงตัวเองจนเกินไป เรียกว่าการสะท้อนความคิดส่วนบุคคล (Reflective thinking) ทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง และนำไปวิเคราะห์สถานการณ์และพัฒนาตนเองต่อไป...” (C2 1140)

### 5. ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ : การอบรมวิทยากรพี่เลี้ยง และคณะกรรมการ เพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีความพร้อมในการถ่ายทอดประสบการณ์

ในระบบการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำเป็นต้องมีวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สามารถถ่ายทอด ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้และความเชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี โดยมีภาวะความเป็นผู้นำ เข้าใจทิศทางและลักษณะการบริหารสถานศึกษาในประเทศและต่างประเทศ มีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด ยอมรับและเปิดกว้างกับทุกความคิดเห็นรวมถึงผลักดันและส่งเสริมให้ผู้ที่เข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนได้แสดงความสามารถเต็มศักยภาพ เป็นผู้ที่มีทักษะในการถ่ายทอด การสื่อสารและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานทางการบริหารสถานศึกษาที่ดี ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...การเตรียมความพร้อมเราเตรียมแต่เฉพาะว่าที่ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ที่จริงแล้วไม่เคยมีใครกล่าวถึง วิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ ก็ควรต้องมีการเตรียมความพร้อมเช่นกัน เพราะพวกเขาเหล่านี้คือต้นแบบของการสร้างผู้บริหารสถานศึกษา...” (C2 0741)

“...ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญด้านการบริหารสถานศึกษาท่านใดจะมาเป็นวิทยากรหรือพี่เลี้ยง (Mentoring) ผู้สอนงาน (Coaching) ผู้ให้คำปรึกษา (Counseling) ก็ควรผ่านการอบรมตามมาตรฐานของส่วนกลางมาก่อน...” (C2 0642, C2 0202)

“...คุณสมบัติที่จะมาเป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารสถานศึกษาแล้วยังต้องสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ ทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี...” (C2 1048)

## 6. ด้านระบบติดตาม : มีระบบติดตามสถานะการทำงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน

ในระบบการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระบบติดตามกระบวนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นระบบที่ช่วยในการติดตามและตรวจสอบขั้นตอนในการปฏิบัติงานเมื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด มีการกำหนดระยะเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน โดยสามารถติดตามสถานะการทำงานที่เป็นปัจจุบันและนำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้าได้ เพราะมีรายละเอียดชัดเจน ครอบคลุมในทุกขั้นตอนการทำงาน ทำให้ลดขั้นตอนในการติดตามงานได้อย่างมาก ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ควรมีการตรวจสอบการทำงานที่เป็นระบบ เช่น มีระบบติดตามกระบวนการทำงานและติดตามสถานะการทำงานแบบเป็นปัจจุบัน (real time) ซึ่งจะช่วยในการติดตามและตรวจสอบขั้นตอนในการทำงาน งานทุกงานก็จะมีกำหนดระยะเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน โดยสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบติดตามงานไปวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้าได้...” (C2 0805)

“...ระบบการทำงานในราชการมีคนกล่าวว่าทำงานล่าช้า ไม่สามารถตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานได้ หากมีระบบติดตามการทำงานจะช่วยให้ติดตามและตรวจสอบขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมถึงทราบถึงระยะเวลางานดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งในอนาคตระบบการติดตามการทำงานนี้ควรอยู่ในรูปแบบ การติดตามการทำงานแบบออนไลน์...” (C2 1566)

“...ในส่วนของคณะกรรมการติดตามการทำงานไม่ว่าจะแบบออนไลน์ (Online) ออนไลน์ (Onsite) ก็ต้องมีกรอบคณะกรรมการประเมินติดตามสถานะการทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน...” (C2 1462)

“...ไม่ว่าจะในส่วนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางการบริหารสถานศึกษา หรือการฝึกงานทางการบริหารการศึกษาสำหรับผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรมีระบบการติดตามการทำงานที่ชัดเจน...” (C2 1030)

### 7. ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม : มีหลักสูตรการเตรียมความพร้อมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรมโดยมีเนื้อหาที่รองรับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

ในระบบการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีการจัดทำหลักสูตรการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีระบบทดสอบความรู้ความสามารถทางด้านภาษา ด้านความรู้ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารในอนาคต ซึ่งในอนาคตการบริหารสถานศึกษาจะอยู่บนโลกแห่งเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษาจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวและปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษา ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ถ้าพูดถึงหลักสูตรการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต เราต้องมองอะไรให้มากกว่าปัจจุบันที่มีอยู่คือเราไม่ต้องนำผู้บริหารที่สอบได้กันทั่วประเทศมารวมตัวอบรมกันทีเดียวก็ได้เนาะ ส่วนกลางสามารถมีการจัดทำหลักสูตรการเตรียมความพร้อมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ก็ได้ เช่น มีระบบการทดสอบความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติงาน มีระบบพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต ซึ่งต่อไประบบการเตรียมความพร้อมควรอยู่ในรูปแบบออนไลน์ เพราะประหยัดงบประมาณ เวลา และทรัพยากรได้เยอะมาก...” (C2 1565)

“...การเตรียมความพร้อมที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารยุคใหม่ ต้องมีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมใน 2 ระยะ คือ 1) ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) หรือที่เรียกว่าผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน...” (C2 0959)

“...หลักสูตรใหม่ หลักสูตรอนาคต ก็ต้องบรรจุเนื้อหาใหม่ของผู้ นำในอนาคตเข้าไปด้วย เช่น มีการอบรมทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและสมรรถนะ (Soft skills) ของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษายุคใหม่ เช่น ผู้นำด้านการจัดระบบ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ



การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และการจัดการสถานศึกษา...” (C2 0813, C2 0115)

### 8. ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ : มีสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รองรับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

ในระบบการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานประกอบด้วยทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีทักษะทางด้าภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีทักษะในการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจที่เฉียบขาดและแม่นยำ มีความพร้อมในการร่วมปฏิบัติงานทุกงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ในอนาคตสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะองค์กรส่วนกลางที่คอยควบคุมดูแลทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ก็ควรสร้างผู้บริหารให้มีทักษะสมรรถนะ ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ทักษะทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม...” (C2 0214)

“...ในทุกการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่อาจไม่คาดคิดเกิดขึ้นได้เพราะนั้น ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพปกติใหม่ (new normal) ควรเป็นอีกทักษะหนึ่งในระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารยุคใหม่...” (C2 1456)

“...ไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงไปมากอย่างไรคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาขาดไม่ได้เลย คือ การใช้หลักคุณธรรม ความโปร่งใสตรวจสอบได้ในการบริหารสถานศึกษา...” (C2 0917)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพในอนาคตเขาต้อง มีความพร้อมในการทำงานทุกงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีทักษะการปรับตัว มีทักษะการแก้ปัญหาและการความขัดแย้ง มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ตลอดเวลา...” (C2 1311)



“...ทักษะการบริหารเวลาและการจัดการพลังงาน ทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น...” (C2 0619)

### 9. ด้านการวิจัยทางการศึกษา : ต้องมีทักษะการวิจัยทางการศึกษาและสามารถถ่ายทอดความรู้ทางการวิจัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ในระบบการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การวิจัยทางการศึกษามีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้เรียน สถานศึกษา วิชาชีพทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและประเทศชาติ เพราะจะช่วยพัฒนางานการศึกษาในทุกมิติ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะการวิจัยทางการศึกษาเป็นนักวิจัยชั้นแนวหน้า เพื่อเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการวิจัยสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมวิชาชีพ ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ผู้บริหารควรวิจัยเป็น คำว่าวิจัยเป็น คือ สามารถวิจัยได้ถูกต้องตามระเบียบวิธีการวิจัยทางการศึกษา จนเป็นนักวิจัยชั้นแนวหน้าและถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการวิจัยสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงผู้ร่วมวิชาชีพในสถานศึกษาอื่นด้วย...” (C2 1257)

“...อย่างไรเสียทักษะทางการวิจัยทางการศึกษาก็น่าเป็นส่วนหนึ่งในภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางการวิจัยแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดต่อยอดอย่างมีระบบด้วยการสร้างคลังเพื่อรวบรวมงานวิจัยทางการศึกษา ทั้งในรูปแบบเอกสารและในเว็บไซต์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน...” (C2 1136)

“...การบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐานถือว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะในอนาคตการจะดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านกระบวนการวิจัยเป็นเทคนิคการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงสิ่งที่เรารู้กับสังคม กระตุ้นให้ผู้เรียนแสวงหาและรวบรวมผลการวิจัยต่าง ๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้เชิงวิจัย แล้วจึงนำมาพิสูจน์หรือสรุปเป็นองค์ความรู้อย่างมีเหตุมีผล...” (C2 1358)

## 10. ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล : ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการดำเนินกิจการในสถานศึกษา

การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคลในสถานศึกษาในระบบการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีความราบรื่นเป็นเอกภาพ ส่งเสริมให้สถานศึกษามีศักยภาพ และทำให้ระบบการจัดการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคลเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในคราวเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีกระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์กันมากที่สุด เพราะครูและบุคลากรทางการศึกษาถือว่าเป็นทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาได้มากที่สุด ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...อุปนิสัยในการร่วมงานกับผู้อื่นที่สำคัญ คือ มนุษยสัมพันธ์ หากผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นเครื่องมือที่ไม่เสียเงินทองเลย ซึ่งส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (C2 1560, C2 0410)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีกระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้ให้เกิดมนุษยสัมพันธ์กันมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน การไม่ใช้อารมณ์เหนือเหตุผล คิดบวกกับสิ่งที่เกิดขึ้น เขาใจความแตกต่างระหว่างบุคคล สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างสร้างสรรค์แน่นอน...” (C2 319)

“...การเข้าหาผู้หลักผู้ใหญ่ก็เป็นเทคนิควิธีการเฉพาะที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ได้เรียนรู้ความสำเร็จทางลัดนะ เพราะไม่ใช่ทุกคนที่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงแต่การเรียนรู้ทางลัดด้วยวิธีเข้าหาบุคคลที่ประสบความสำเร็จแล้วก็จะช่วยให้เราประสบความสำเร็จและมีข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานน้อยลง รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการพัฒนาองค์กรผ่านระบบการมีส่วนร่วมและภาคีเครือข่ายของสายงานด้วย...” (C2 1031)

## 11. ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน : มีหลักสูตรการเตรียมความพร้อมที่หลากหลาย

ในระบบการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การเตรียมความพร้อมรอบด้านของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีการเตรียมความพร้อม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

11.1 ส่วนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา จะต้องมีการคัดเลือกอย่างเข้ม เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความสามารถพิเศษทางด้านการจัดการเรียนการสอน มีภาวะความเป็นผู้นำ มีแนวความเป็นครูที่มีศักยภาพสูง และต้องมีหลักสูตรเฉพาะด้านให้กับผู้ที่มีความถนัดทางสายงานการสอนซึ่งเป็นผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง ให้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เข้าเรียนในหลักสูตรเฉพาะด้านตั้งแต่ศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

11.2 ส่วนที่ 2 การเตรียมความพร้อมระหว่างการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา มีหลักสูตรที่วัดผู้เรียนที่มีความเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษาในระหว่างการการศึกษา เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อทางสาขาการบริหารการศึกษา รวมทั้งมีหลักสูตรส่งเสริม ผู้เรียนที่มีทักษะพิเศษให้เตรียมตัวเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

11.3 ส่วนที่ 3 ด้านหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่หลากหลาย เช่น มีหลักสูตรคัดเลือกครูเก่ง ดี มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมด้านการผลิตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมในการเริ่มต้นเข้าสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตได้นั้นมันต้องมีความพร้อมในหลายมิติ ต้องเตรียมตัวเอง รู้ตัวเอง ว่าอยากเป็นอะไรตั้งแต่ก่อนเข้าเรียนปริญญาตรี พอเข้ามาเรียนแล้วก็ต้องฝึกฝนพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ แล้วส่วนของหลักสูตรการผลิตผู้บริหารก็ต้องครอบคลุมรอบด้านรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้นนะ...” (C2 0105)

“...ปัจจุบันพี่มองว่าการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา เราเริ่มเตรียมกันตอนที่ครูผ่านคัดเลือกแล้วเข้ามาฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ส่วนกลางกำหนด พออบรมเสร็จก็ผ่านแล้วไปบรรจุและแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาได้เลย แต่ความเป็นจริงแล้วการเตรียมตัวให้

พร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตควรมีอะไรที่มากกว่านั้น เช่น เตรียมความพร้อมตั้งแต่ตอนเรียนปริญญาทางการศึกษาพอเข้ามาเรียนแล้วก็ต้องมีการวัดแววความเป็นผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา หรือมีหลักสูตรวัดแววผู้มีความประสงค์จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา...” (C2 0418)

“...หลักสูตรการผลิตครูเป็นผลผลิตที่จะผลิตบุคคลเหล่านั้นให้กลายเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป เพราะฉะนั้นควรมีการคัดเลือกเด็กที่มีความโดดเด่น มีความสามารถพิเศษ มีแววความเป็นครูและความเป็นผู้นำเข้ามาศึกษาต่อในระดับปริญญาทางการศึกษา...” (C2 0311, C2 0913)

“...ที่จริงแล้วการที่เด็กได้มีหลักสูตรเฉพาะตามที่เขากำหนดตั้งแต่เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ก็มีบางโรงเรียนเริ่มเปิดหลักสูตรลักษณะแบบนี้แล้วนะ เช่น ความถนัดทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ความถนัดทางด้านวิศวกรรม แต่หลักสูตรที่น่าสนใจและควรเพิ่มคือหลักสูตรความถนัดสายงานการสอนและความเป็นผู้นำทางการศึกษา...” (C2 1138)

“...ครูท่านใดที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีอำนาจแฝงทางการขับเคลื่อนทางการศึกษา มีบุคลิกภาพเฉพาะตนที่สามารถบริหารจัดการศึกษาได้ ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้ศึกษาต่อทางสาขาการบริหารการศึกษาเพราะเป็นบุคลากรที่สามารถบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้...” (C2 1443)

## 12. ด้านภาวะผู้นำ : มีภาวะผู้นำเพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในระบบการเตรียมความพร้อมตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถในการนำพาสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ไปสู่การจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างไม่หยุดนิ่ง มีการบริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...อำนาจในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นหลัก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างไม่หยุดนิ่ง เพราะเป็นกำลังหลักในขับเคลื่อนสถานศึกษา...” (C2 1451)

“...ผมไม่พูดถึงภาวะผู้นำเดิม ๆ นะจะพูดถึงภาวะผู้นำที่ควรเกิดขึ้นในอนาคต สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตควรมีก็คือ มีความรู้ความเข้าใจด้านทักษะดิจิทัล ทักษะภาษาเพื่อการสื่อสาร ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะการคิดเชิงวิจรรณญาณ การตอบสนองอย่างฉับไว...” (C2 1121)

“...ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการใช้ในราชการ การมีความรู้ความเข้าใจและการนำเทคโนโลยีไปใช้ในสถานศึกษา ทักษะการคิดอย่างมีวิจรรณญาณ การใช้ความรู้คู่คุณธรรมในการบริหารสถานศึกษาสิ่งนี้ขาดไม่ได้เลยในการที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต...” (C2 1228)

“...มองในองค์รวมเลยนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เขาควรมีการบริหารและการจัดการทรัพยากรทั้งในสถานศึกษา บุคคล องค์กร ทรัพยากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างลงตัวและมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีไปปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้ก็ถือว่ามีความสำคัญอย่างมาก...” (C2 0517)

### องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system)

ในระบบการสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระบบการคัดเลือกมีจำนวน 10 องค์ประกอบซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา : การใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษาที่เป็นมิตร

ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษาในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล จำเป็นที่สถานศึกษาต้องอาศัยการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ด้วยการสร้างเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษากับเพื่อนร่วมวิชาชีพ สร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษาโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์การเผยแพร่ การแจ้งข่าวสารที่เป็นระบบ ส่งเสริมด้านการเข้ามามีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ



“...การสร้างเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษาใช้เป็นระบบสนับสนุนผู้บริหารใน  
อนาคตที่ดีอย่างหนึ่งได้โดยนะ ควรอยู่ในรูปแบบระบบสารสนเทศที่เป็นเครือข่ายทางการบริหาร  
สถานศึกษา จะได้สะดวกในการติดต่อประสานงานสามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น...”  
(C3 0101)

“...การบริหารสถานศึกษาต้องอาศัยเครือข่ายการมีส่วนร่วม เพราะฉะนั้นการมีทักษะทาง  
ด้านการพัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับเพื่อนในแวดวงวิชาชีพหรือเพื่อผู้อำนวยความสะดวกด้วยกันจะ  
ช่วยให้การบริหารงานราบรื่น...” (C3 1567)

“...การบริหารสถานศึกษาในอนาคตให้ประสบผลสำเร็จควรมีเครือข่ายการแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ด้วยการสร้างสรรค์สื่อประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาดิจิทัลบนเครือข่ายสังคม  
ออนไลน์...” (C3 0204)

“...การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นมิตร  
มีความสำคัญในการสร้างเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษาที่สร้างสรรค์...” (C3 0306)

“...ควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาระบบเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต  
โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษา เราไม่ได้  
กล่าวถึงแต่เพียงเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้นที่จะต้องมีความรู้ แต่การฝึกครูให้มีความ  
เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างเครือข่ายกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษายังช่วยให้  
สะดวก รวดเร็ว ยกกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้ทั้งระบบด้วยนะ...” (C3 0409)

“...การพัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาในอนาคต ต้องมีการแจ้งข่าวสารที่  
เป็นจริงได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ...” (C3 1466)

“...ต้องมีเครือข่ายการแจ้งข่าวสารที่เป็นปัจจุบันอย่างเป็นระบบรวมถึงจัดให้มีส่วนร่วม  
ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...” (C3 0210)



## 2. ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ : มีความเป็นมืออาชีพ มีมุมมองที่เห็นถึงอนาคต สามารถสร้างทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นมีภาวะความเป็นผู้นำมีความกระตือรือร้นสนใจให้บุคลากรทุกคนเต็มใจร่วมมือและสามารถบริหารผู้คนผ่านการสร้างทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นนักคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการวางแผนการปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างวิสัยทัศน์ ต้องมีมุมมองที่มองเห็นถึงอนาคต มีความรู้ ความสามารถ มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ การจัดการที่ดี รู้จักบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างลงตัว กล้าตัดสินใจ ไม่ลังเลในความคิด มีวิธีและเทคนิคในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาในบ้านเรายังไม่ชัดเจน จำเป็นต้องมีในอนาคตนะ เช่น ด้านการจัดการระบบ ด้านการบริหารจัดการ ทักษะการจัดการตนเอง การบริหารเวลา ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะได้มีความเป็นมืออาชีพตรงตามยุคสมัย...” (C3 0511)

“...คุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ที่ต้องส่งเสริมเริ่มตั้งแต่ด้านบุคลิกภาพที่แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นผู้นำทางการศึกษา บุคลิกภาพด้านความกระตือรือร้น ด้านความขยันหมั่นเพียร ด้านความรับผิดชอบ และด้านระเบียบวินัย เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงตัวตนและเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ที่บังคับบัญชา...” (C3 0714)

“...สนับสนุนให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระบบการสนับสนุนหรือระบบที่รองรับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในอนาคตผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำหลายด้าน เช่น การมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี มีทักษะในการบริหารจัดการระบบในสถานศึกษา จัดการเวลา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความรับผิดชอบขยันหมั่นเพียรต่อการปฏิบัติงาน...” (C3 1336)

“...ผมคิดว่าสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีในอนาคตและผมก็อยากเห็นมากก็คือ การที่เขาสามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตนเอง การสร้างทีมงานในสถานศึกษาที่ร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ...” (C3 1233)

“...ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีระบบอะไรก็ได้แล้วแต่ที่ส่งเสริม สนับสนุนให้เขาเกิดทักษะในการวางแผนปฏิบัติงาน การกำกับการปฏิบัติงาน การสร้างสัมพันธ์ในการร่วมกันทำงาน การถ่ายทอดงาน และการใช้เทคโนโลยี...” (C3 0623)

“...การจะเป็นผู้บริหารมืออาชีพในอนาคตได้มันไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็เป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารทุกคนต้องทำได้ เพราะฉะนั้นในอนาคตการประเมินสมรรถนะ พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีระบบ AI เข้ามาช่วย จะได้เกิดความเที่ยงตรงและแม่นยำน่าเชื่อถือมากด้วย...” (C3 1134)

### 3. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ : มีการพัฒนาด้านวิชาชีพด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล

ในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นวิชาชีพที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดวิทยาการใหม่ขึ้นจึงต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเท่าทันสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลและภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล มีการฝึกทักษะทางวิชาชีพ กระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา มีการส่งเสริมและพัฒนาผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทางสื่อออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์กรที่ควบคุมและรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพครู เป็นต้น ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...วิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต เขาควรพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยี จะปฏิเสธสิ่งเหล่านี้ไม่ได้เลยถ้าใครใช้คอมไม่เป็นก็เหมือนถูกตัดขาดจากโลกภายนอก ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (C3 0110)

“...ในอนาคตจะทำอะไรก็ต้องทำผ่านคอมพิวเตอร์ ผ่านมือถือ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตทั้งนั้น ระบบการประเมินข้าราชการครู ไม่ว่าจะประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะ ประเมินให้คงวิทยฐานะ ประเมินการปฏิบัติงาน ประเมินสถานศึกษาก็ควรมีระบบการประเมินแบบดิจิทัล...” (C3 1564)

“...นอกจากครูสภาแล้วถ้าต้องการให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพอย่างเข้มเพื่อให้ได้ผลผลิตทางด้านบุคลากรทางการศึกษาที่ดีในอนาคตการมีองค์กรที่ควบคุมและรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพ ช่วยตรวจสอบ ควบคุม ดูแล พัฒนา มาตรฐานวิชาชีพให้ดียิ่งขึ้นและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ...” (C3 1258)

“...การมีองค์กรที่รักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพชั้นสูงทางการศึกษาช่วยในการดูแล ตรวจสอบมาตรฐานวิชาชีพให้เป็นมาตรฐานแล้ว หากมีกองทุนส่งเสริมวิชาชีพทางการศึกษา ทั้งวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและทุกตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพทางการศึกษา ก็จะเป็นการส่งเสริม สนับสนุน และป้องกันภัยคุกคามบุคคลทางการศึกษาที่มีคุณภาพกลับสู่สถานศึกษาอีกด้วย...” (C3 0218)

“...การฝึกทักษะในการประกอบอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา การฝึกกระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาในสถานศึกษาอย่างแม่นยำและถูกต้อง การจัดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องฝึกให้เกิดขึ้นกับตนเองอย่างสม่ำเสมอ...” (C3 1463)

“...ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นคนมีเหตุและมีผลทั้งด้านพฤติกรรมในการทำงาน การเป็นต้นแบบที่ดีในทุกเรื่อง และต้องสนับสนุนกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ทั้งครูและนักเรียนมีเหตุผลในการใช้ชีวิตและประกอบอาชีพ เช่น การพัฒนาให้มีองค์ความรู้เชิงวิทยาศาสตร์...” (C3 0407)

#### 4. ด้านการอบรมและพัฒนาที่เลี้ยง : การอบรมและพัฒนาที่เลี้ยงเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ด้านการอบรมและพัฒนาที่เลี้ยงมีความเหมาะสมในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวคือ เป็นการเสริมสร้างที่เลี้ยงให้มีภาวะความเป็นผู้นำ ทักษะ ประสบการณ์ และเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้ที่เลี้ยงมีเข้าใจลักษณะระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดให้มีคู่มือหลักสูตรฝึกอบรม เทคนิคการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring Technique for Talent Development) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการพัฒนาทักษะของที่เลี้ยงโดยทำให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน มีระบบที่เลี้ยงช่วยสอนให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ตรงหรือเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...อย่าคิดแต่จะอบรมและพัฒนาแต่ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ การอบรมและพัฒนาตัวพี่เลี้ยงก็สำคัญมากเพราะยังไม่เคยมีใครกล่าวถึงมาตรฐานของพี่เลี้ยงหรือพี่เลี้ยงต้นแบบเลยว่าควรเป็นไปในทิศทางใด เพราะพวกเขาเหล่านี้คือต้นแบบของการสร้างผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (C3 0303)

“...ผู้ใดจะมาเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring) ผู้สอนงาน (Coaching) ผู้ให้คำปรึกษา (Counseling) ก็ควรผ่านการอบรมตามมาตรฐานของส่วนกลางมาก่อนเพราะการเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้พี่เลี้ยงมีเข้าใจลักษณะระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้พี่เลี้ยง สามารถอบรม บ่มเพาะ ถ่ายทอดพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่ดีเป็นมาตรฐานเดียวกัน...” (C3 0712, C3 1560)

“...คุณสมบัติที่จะมาเป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารสถานศึกษาแล้วยังต้องสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ ทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่...” (C3 1142)

“...ในอนาคตระบบพี่เลี้ยงช่วยสอนให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ทางระบบออนไลน์จะช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีและรวดเร็ว เป็นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงานบริการทางการบริหารสถานศึกษา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยส่งข้อมูล ประสบการณ์ ปัญหาที่พบ กรณีศึกษา ทางการบริหารสถานศึกษาที่จำเป็นทั้งอักษรภาพ และเสียงให้พี่เลี้ยงช่วยสอนสามารถให้คำปรึกษาเป็นรายกรณีหรือรายกลุ่ม...” (C3 0319, C3 0821)

##### 5. ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก : ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีมาตรฐานสูงกว่าที่คาดหวัง

ในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานควรมีการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถ

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา จูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...โลกมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตก็ควรพัฒนาตัวเองด้วยทักษะใหม่ ๆ เช่นกัน การมีทักษะการบริหารยุคใหม่ มีหลักการบริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด มีองค์ความรู้ในการบริหารสถานศึกษาที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจะช่วยให้การบริหารงานในสถานศึกษา มีศักยภาพมากขึ้น...” (C3 0212, C3 0732)

“...ไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ใช้ชีวิตบนภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม...” (C3 1013)

“...การเปลี่ยนแปลงย่อมมาพร้อมกับการปรับตัว การทำตัวเองให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งถ้าหากผู้บริหารยังคงใช้ชีวิตแบบเดิมในสถานการณ์ที่ต้องปรับตัว โดยไม่รู้จักรับปรุงก็ย่อมไม่สามารถที่จะได้รับการยอมรับหรือใช้ชีวิตร่วมกับคนอื่นได้อย่างราบรื่น เพราะฉะนั้นการเพิ่มพูนทักษะใหม่ทางการบริหารการศึกษาอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บริหารเป็นผู้นำทางความคิดและสามารถขับเคลื่อนกระบวนการบริหารสถานศึกษาได้...” (C3 1160, C3 1559)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงโดยมีการทำงานในลักษณะเชื่อมโยงบูรณาการการทำงานยอมรับและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา หรือเรียกว่ามีภาวะผู้นำแบบ Disruptive Leadership ...” (C3 1446)

“...โลกไม่เคยหยุด ประเทศก็มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาผู้ที่จะต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตต้องมีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ก้าวตามทันเทคโนโลยี เพราะฉะนั้นยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและประเทศมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด การบริหารสถานศึกษาต้องไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ต้องมีการบริหารจัดการแบบมุ่งตรงสู่เป้าหมาย การบริหารจัดการในสถานศึกษาจึงมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารต้องเน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ...” (C3 0443)



6. ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน : การแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารรุ่นพี่ที่ประสบผลสำเร็จสู่ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่เพื่อการนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาไปประยุกต์ใช้

การเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะ ประสบการณ์ตรงตามความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง โดยผ่านกระบวนการฝึกประสบการณ์จากสถานที่ปฏิบัติงานจริง มีหลักสูตรการพัฒนาสถานศึกษาด้วยกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์สูง ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...องค์ประกอบในการบริหารมันมีเยอะมากจะให้ผู้บริหารมือใหม่ไปทำงานเลยไม่ได้ก่อนจะไปบริหารโรงเรียน บริหารครูได้ก็ต้องให้คนที่ผ่านการคัดเลือกผ่านระบบการฝึกประสบการณ์จากสถานที่ปฏิบัติงานจริงก่อน ก็เหมือนการจำลองให้เขาได้ทำงานจริง เจอสถานการณ์จริงได้แก้ปัญหาจริง ทักษะการบริหารมันถึงจะเกิด...” (C3 0104)

“...เรียนรู้งานจากสถานที่จริง ย่อมได้หลักปฏิบัติงานจริงและประสบการณ์ของจริง เช่น มีการเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง การเรียนรู้กรณีศึกษา การเรียนรู้ผ่านสถานที่ปฏิบัติงานจริง...” (C3 1034)

“...ยุคต่อไปอะไรอะไรก็จะอยู่ในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น ในระบบออนไลน์ที่เป็นหลักสูตรการพัฒนาสถานศึกษาที่ผู้บริหารใหม่ทุกคนต้องเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นระยะ ๆ เช่น เรียน 3 เดือนต้องผ่าน 3 หลักสูตร เรียน 6 เดือนต้องผ่าน 6 หลักสูตร มีการจัดให้เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ตามเนื้อหาที่ตนเองสนใจ แต่ต้องมีมาตรฐานที่เป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนด...” (C3 0827)

“...การแชร์ประสบการณ์จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงหรือบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้ประสบการณ์ดีดีทางลัด เขาจะได้เรียนรู้เคล็ดลับความสำเร็จและนำไปปรับใช้ต่อไปได้...” (C3 1211)



“...นอกจากผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ของตัวเองให้พร้อมก่อนไปปฏิบัติงานจริงแล้ว การเสริมสร้างประสบการณ์ครูก็เหมือนการเสริมสร้างกำลังสมองของทรัพยากรบุคคลที่ช่วยให้สถานศึกษาดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ควรจัดให้มีการส่งเสริม พัฒนาครู ให้มีทักษะและประสบการณ์ในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน...” (C3 0327)

### 7. ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา : มีนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

ในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานควรมีนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้มีการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา รวมถึงเป็นการศึกษานวัตกรรมการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ในเชิงปฏิบัติสูง โดยการวิเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในการปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสามารถสร้างผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมายทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมแนวทางการแก้ปัญหาตลอดจนแนวทางการประเมินผลการบริหารจัดการของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ผู้บริหารไม่ใช่เพียงแต่ตนเองต้องมีทักษะทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมนะ ต้องมีการขยายผลด้วยการมีการใช้นวัตกรรมทางการบริหารในโรงเรียนด้วย แล้วต้องส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนใช้นวัตกรรมในกระบวนการจัดการเรียนรู้ทั้งระบบด้วย...” (C3 1135)

“...ในปัจจุบันเราก็มีการประเมินสัมฤทธิผลผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่เป็นการประเมินแบบใช้เอกสารประเมินแล้วก็จบ ที่จริงแล้วในอนาคตถ้ามีระบบในการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะด้วยรูปแบบประเมินออนไลน์ แบบฟอร์มออนไลน์ เอกสารที่อยู่ในระบบออนไลน์ต่าง ๆ สามารถเก็บไว้ได้ยาวนานและถาวรกว่า เรียกดูตอนไหนก็ได้ การประเมินก็มีความแม่นยำถูกต้อง...” (C3 0214, C3 1126)

“...ผู้อำนวยการยุคใหม่ ก็ต้องมีทักษะใหม่ ๆ ทักษะที่สำคัญเลยก็ทักษะในการบริหารจัดการเครือข่ายสารสนเทศเข้ามาช่วยจัดการระบบการบริหารสถานศึกษาหลายด้าน จะช่วยทั้งเรื่องการสำรองข้อมูลต่าง ๆ ไว้บนเครือข่าย ด้านการติดตามและตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนก็สามารถตรวจสอบและจัดเก็บได้อย่างเป็น

ระบบ เมื่อตรวจสอบกระบวนการทำงานได้ก็สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาได้มันก็จะทำให้ระบบบริหารสถานศึกษาชัดเจนและคล่องตัวในการบริหาร...” (C3 0928)

“...ผู้บริหารในอนาคตต้องรู้จักสร้างนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา เพราะเป็นการศึกษานวัตกรรมการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาในประเทศที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แล้วนำมาวิเคราะห์สู่การจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในสถานศึกษา เอามาใช้ในการปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาของตนเองต่อไป ในอนาคตจึงจำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนที่ชัดเจนและต้องมีหลักสูตรที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถสร้างนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษาที่นำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (C3 0933)

“...พัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา นวัตกรรมจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอทั้งตนเองและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาไปพร้อมกัน...” (C3 0647)

**8. ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต : มีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น สามารถใช้เทคโนโลยีมาเป็นกลไกหลักในการบริหารสถานศึกษา**

ทักษะและคุณลักษณะในอนาคตในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ควรมีบุคลิกภาพที่เสริมสร้างพลังอำนาจแก่ทางการบริหารสถานศึกษาโดยสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทางวิชาการ มีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนตรงประเด็น สามารถใช้เทคโนโลยีมาเป็นกลไกหลักในการบริหารสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ในด้านความสามารถพิเศษที่ตอบรับกับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต เช่น มีความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน มีความคิดสร้างสรรค์ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่ออนาคต มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ควรนำมาเป็นประเด็นในการพิจารณาเป็นคุณสมบัติพิเศษอีกประการหนึ่งในการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย...” (C3 0708, C3 1340)

“...สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดให้มีระบบรับรองการอบรมระยะสั้น ด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร...” (C3 0532)

“...เราต้องมองอะไรให้มากกว่าปัจจุบันที่มีอยู่คือเราไม่ต้องนำผู้บริหารที่สอบได้กันทั่วประเทศมารวมตัวอบรมกันทีเดียวก็ได้ัน ส่วนกลางสามารถมีการจัดทำหลักสูตรการเตรียมความพร้อมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ก็ได้ เช่น มีระบบการทดสอบความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติงาน...” (C3 1322)

“...การสื่อสารแบบภาษาากายนั้นมีอิทธิพลมากกว่าภาษาพูดเพียงอย่างเดียวแปลว่าการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เขาจะตั้งใจฟังสิ่งที่ผู้บริหารพูด สังเกตท่าทาง จับโทนเสียงว่าต้องการอะไร และการสบตาขณะสนทนากันนั้นจะทำให้อีกฝ่ายเข้าใจเราได้มากที่สุดด้วยการใช้ภาษาากายอย่างถูกจังหวะจะช่วยให้อีกฝ่ายเข้าใจความต้องการของผู้บริหารได้ง่ายขึ้น การใช้วัจนภาษาเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจแฝงในการบริหารสถานศึกษาทางบวกเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ควรสนับสนุนเขาผู้บริหารมีทักษะนี้...” (C3 0319)

“...ในอนาคตจะทำอะไรก็ต้องทำผ่านคอมพิวเตอร์ ผ่านมือถือ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตทั้งนั้น ระบบการประเมินข้าราชการครู ไม่ว่าจะประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะ ประเมินให้คงวิทยฐานะ ประเมินการปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะครู ประเมินสถานศึกษาก็ควรมีระบบการประเมินแบบดิจิทัล...” (C3 0729, C3 1452)

“...ผมเชื่อว่าความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้เขาดูทันสมัย เขาต้องสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยนวัตกรรมได้...” (C3 1563)

“...สถานศึกษาต้องไม่เป็นพิษแต่ต้องเป็นมิตรต่อสมอง เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เมื่อสิ่งแวดล้อมได้รับการจัดสรรให้น่าอยู่แล้ว ก็ล้มไม่ได้ว่าต้องขับเคลื่อนการทำงานด้วยกำลังคนกำลังคนในสถานศึกษาเป็นหลัก ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีได้อ่างน้อยที่สุดก็คือการสื่อสารสิ่งที่ตัวเองคาดหวังที่ชัดเจน การให้ผลสะท้อนกลับที่ตรงไปตรงมาแต่ให้กำลังใจ การสื่อสารอย่างให้เกียรติและให้มีส่วนร่วม มีอิสระในการร่วมคิดร่วมทำ...” (C3 1452, C3 0118)

### 9. ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน : มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

ในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานควรมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทของแต่ละพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้นแบบด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึมซับพฤติกรรมและบุคลิกภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จนำไปใช้ได้ และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ผู้บริหารต้องรู้จักนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในสถานศึกษามีความคิดริเริ่ม ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้ครู บุคลากร เกิดพฤติกรรมที่ริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดการเรียนการสอนและการทำงาน...” (C3 0419, C3 1351)

“...ต้องมีระบบที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนที่กระตุ้นให้ผู้บริหารยุคใหม่มีความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในการทำงาน กล้าคิด กล้าทำ กล้าใช้สิ่งใหม่ ๆ ผู้บริหารยุคใหม่ควรมีความสามารถในการดำเนินการหรือตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือคำแนะนำจากผู้อื่น มันเป็นคุณลักษณะที่สะท้อนถึงความมั่นใจ ความรับผิดชอบ และความสามารถในการแก้ปัญหา...” (C3 0834, C3 1463)

“...ในระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา ) ใช้ระบบการจัดการศึกษาแบบสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank) สะสมหน่วยกิต ผู้เรียนสามารถนำผลการเรียนรู้และผลลัพธ์การเรียนรู้ความสามารถ และ/หรือสมรรถนะมาเทียบหน่วยกิตและสะสมในระบบทำให้จบการศึกษาได้เร็วขึ้น ควรนำมาใช้กับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาด้วย เพราะนักเรียนบางคนอาจมีปัญหาระหว่างเรียนไม่สามารถเข้าเรียนได้ก็สามารถสะสมหน่วยกิตแล้วนำมาเทียบได้ สอดคล้องกับนโยบายพาน้องกับมาเรียนของกระทรวงศึกษาด้วยนะ...” (C3 0605)

“...ควรมีระบบให้ผู้บริหารใหม่ได้ติดตามการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีที่มีผลงานและพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในวงการ เพื่อซึมซับพฤติกรรมและบุคลิกภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จไปใช้...” (C3 0939)

## 10. ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล : เสริมสร้างและพัฒนาความร่วมมือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเพื่อการบริหารที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

ในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ในด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน ควรมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยการร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน อำนาจความสะดวกเพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คล่องตัว และยังสามารถบริหารจัดการเวลาและลำดับความสำคัญของงานได้อย่างลงตัวและมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

“...ผู้บริหารไม่สามารถอยู่ได้เลยถ้าขาดการร่วมมือจากชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้ององค์กรที่รายล้อมชุมชนทั้งภาครัฐและเอกชน...” (C3 1026, C3 1104)

“...มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายในก็จัดการเกี่ยวกับ 4 M ส่วนภายนอกก็ต้องบริหารจัดการด้วยการเสริมสร้างความเข้มแข็งความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ต้องสามารถบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้มีความสมดุลกันมองแต่การบริหารภายในไม่ได้...” (C3 1325)

“...หากแม้มีคนทำงานให้โรงเรียนไม่ว่าจะงานเล็กหรืองานใหญ่ให้ชมไว้ก่อน เพราะถือว่ามีคำชม คำพูดบวก ไม่มีวันใช้หมดและไม่ต้องเสียเงิน ลูกน้องทำอะไรก็อย่าติหรือถ้าจะติก็ต้องพูดแบบสร้างสรรค์ งานทุกงานไม่สามารถขยับเคลื่อนได้ด้วยตัวผู้บริหารสถานศึกษาเพียงคนเดียว ผู้บริหารจึงต้องสนับสนุนส่งเสริมอำนวยความสะดวกในทุกด้าน...” (C3 1249, C3 1010)

“...ผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมากต่อการทำงาน และการใช้เวลาในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อช่วยให้ทั้งผู้บริหารเองและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถควบคุมเวลาในชีวิตประจำวันได้ดียิ่งขึ้น ช่วยให้สามารถมุ่งเน้นเวลาและพลังงานไปที่งานที่สำคัญที่สุด แทนที่จะใช้จ่ายไปกับกิจกรรมที่มีความสำคัญน้อยกว่า การตัดสินใจอย่างมีสติว่าจะอะไรสมควรได้รับความสนใจของผู้บริหารยุคใหม่ส่งผลให้ลดความเครียด เพิ่มประสิทธิภาพ และการบริหารสถานศึกษาบรรลุความสำเร็จได้มากขึ้น...” (C3 0103)



“...ยังทำงานกับคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาก็จะยิ่งซับซ้อนส่งผลให้มีความเครียดมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตจึงต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ มีพลังบวกอย่างเหลือล้นเพราะจะช่วยเสริมพลังในตนเองและส่งผลบวกสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา...” (C3 0402)

## ตอนที่ 2 แนวโน้มในอนาคตของรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 1 มาจัดหมวดหมู่ด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา แล้วจึงนำมาสร้างแบบสอบถาม ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน แสดงความคิดเห็นและให้ระดับความสำคัญ ในขั้นตอนที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมีความคิดเห็นตรงกันว่าแต่ข้อรายการมีความสำคัญในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุด โดยไม่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อรายการใด จากนั้นผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม ในขั้นตอนที่ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นอีกครั้ง ปรากฏผลแนวโน้มในอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection)</b>			
1. ด้านคุณลักษณะ	4.92	0.00	มากที่สุด
2. ด้านเครื่องมือ	4.93	0.00	มากที่สุด
3. ด้านวิธีการ	4.96	0.00	มากที่สุด
4. ด้านการสัมภาษณ์	5.00	0.00	มากที่สุด
5. ด้านคุณสมบัติพิเศษ	4.96	0.00	มากที่สุด
6. ด้านการฝึกอบรม	4.97	0.00	มากที่สุด



ตาราง 1 (ต่อ)

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection)</b>			
7. ด้านการประเมินสมรรถนะ	5.00	0.00	มากที่สุด
8. ด้านการประเมินความสามารถ	4.40	1.00	มาก
9. ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์	4.45	1.00	มาก
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation)</b>			
1. ด้านประสบการณ์	4.93	0.00	มากที่สุด
2. ด้านเครือข่าย	4.93	0.00	มากที่สุด
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.97	0.00	มากที่สุด
5. ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ	5.00	0.00	มากที่สุด
6. ด้านระบบติดตาม	4.96	0.00	มากที่สุด
7. ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม	4.47	1.00	มาก
8. ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.96	0.00	มากที่สุด
9. ด้านการวิจัยทางการศึกษา	4.92	0.00	มากที่สุด
10. ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล	5.00	0.00	มากที่สุด
11. ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน	5.00	0.00	มากที่สุด
12. ด้านภาวะผู้นำ	5.00	0.00	มากที่สุด
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system)</b>			
1. ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ	5.00	0.00	มากที่สุด
3. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง	4.48	0.70	มาก

ตาราง 1 (ต่อ)

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system)</b>			
5. ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก	5.00	0.00	มากที่สุด
6. ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
7. ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
8. ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต	4.94	0.00	มากที่สุด
9. ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน	4.95	0.00	มากที่สุด
10. ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล	4.44	0.29	มาก

จากตาราง 1 ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันทั้ง 3 องค์ประกอบในระดับมากและมากที่สุดมีความสอดคล้องกันเป็นอันดับหนึ่ง โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ มีรายละเอียดตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญเรียงตามลำดับระดับความสอดคล้องความคิดเห็น ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ที่มีความสอดคล้องความคิดเห็นระดับมากที่สุด คือ ด้านการสัมภาษณ์ (Md = 5.00, IR = 0.00) และด้านการประเมินสมรรถนะ (Md = 5.00, IR = 0.00) ด้านการฝึกอบรม (Md = 4.97, IR = 0.00) ด้านคุณสมบัติพิเศษ (Md = 4.96, IR = 0.00) ด้านวิธีการ (Md = 4.96, IR = 0.00) ด้านเครื่องมือ (Md = 4.93, IR = 0.00) ด้านคุณลักษณะ (Md = 4.92, IR = 0.00) รองลงมาที่มีความสอดคล้องความคิดเห็นระดับมาก คือ ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ (Md = 4.45, IR = 1.00) ด้านการประเมินความสามารถ (Md = 4.40, IR = 1.00)

องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญเรียงตามลำดับระดับความสอดคล้องความคิดเห็น ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ที่มีความสอดคล้องความคิดเห็นระดับมากที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Md = 5.00, IR = 0.00) ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ (Md = 5.00, IR = 0.00) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และการเข้าถึงบุคคล (Md = 5.00, IR = 0.00) ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน (Md = 5.00,

IR = 0.00) ด้านภาวะผู้นำ (Md = 5.00, IR = 0.00) ด้านการพัฒนาตนเอง (Md = 4.97, IR = 0.00) ด้านระบบติดตาม (Md = 4.96, IR = 0.00) ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Md = 4.96, IR = 0.00) ด้านประสบการณ์ (Md = 4.93, IR = 0.00) ด้านเครือข่าย (Md = 4.93, IR = 0.00) ด้านการวิจัยทางการศึกษา (Md = 4.92, IR = 0.00) รองลงมา มีความสอดคล้องความคิดเห็นระดับมาก คือ ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม (Md = 4.47, IR = 1.00)

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญเรียงตามลำดับระดับความสอดคล้องความคิดเห็น ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ที่มีความสอดคล้องความคิดเห็นระดับมากที่สุด คือ ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา (Md = 5.00, IR = 0.00) ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ (Md = 5.00, IR = 0.00) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ (Md = 5.00, IR = 0.00) ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก (Md = 5.00, IR = 0.00) ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน (Md = 5.00, IR = 0.00) ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา (Md = 5.00, IR = 0.00) ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน (Md = 4.95, IR = 0.00) และด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต (Md = 4.91, IR = 0.00) รองลงมา มีความสอดคล้องความคิดเห็นระดับมาก คือ ด้านการอบรมและพัฒนาที่เลี้ยง (Md = 4.48, IR = 0.70) และด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล (Md = 4.44, IR = 0.29)

แนวโน้มในอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนข้อรายการจำแนกตามองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) จำนวน 46 ข้อรายการ องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) จำนวน 65 ข้อรายการ องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) จำนวน 64 ข้อรายการ รวม 175 ข้อรายการ พบว่ามี 163 ข้อรายการที่มีความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับมากที่สุด และมี 12 ข้อรายการที่มีความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญระดับมาก ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติ ปรากฏผลแนวโน้มในอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในองค์ประกอบย่อย ตามตาราง 2 - 32 ดังต่อไปนี้

ตาราง 2 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านคุณลักษณะ

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านคุณลักษณะ</b>			
1. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านหัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีผลงานและความสามารถในการประกอบวิชาชีพครูที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์	5.00	0.00	มากที่สุด
3. ผู้มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้องผ่านกระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ผ่านการถ่ายทอดประสบการณ์อย่างเป็นรูปธรรม (Tacit Knowledge) จากผู้อำนวยการสถานศึกษารุ่นที่มีรางวัลหรือผลงานทางการบริหารสถานศึกษาดีเด่น	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 2 องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านคุณลักษณะ มีจำนวน 4 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านหัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี 2. มีผลงานและความสามารถในการประกอบวิชาชีพครูที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ 3. ผู้มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้องผ่านกระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก และ 4. ผ่านการถ่ายทอดประสบการณ์อย่างเป็นรูปธรรม (Tacit Knowledge) จากผู้อำนวยการสถานศึกษารุ่นที่มีรางวัลหรือผลงานทางการบริหารสถานศึกษาดีเด่น

ตาราง 3 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านเครื่องมือ

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านเครื่องมือ</b>			
1. มีเครื่องมือในทางจิตวิทยา แบบประเมินพฤติกรรม และแบบประเมินลักษณะนิสัยมาใช้ในการคัดเลือก	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ใช้แบบประเมินพฤติกรรมโดยประเมินผ่านช่องทาง Social Media เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมทางพฤติกรรม รอบด้านของผู้สมัคร	5.00	0.00	มากที่สุด
3. ใช้แบบประเมินสุขภาพจิต หรือใช้โปรแกรมวัด สุขภาพทางจิตใจ (Mental Health Assessment) มาใช้ ในการคัดเลือก เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการวัด คุณสมบัติการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 3 องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านเครื่องมือ มีจำนวน 3 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีเครื่องมือในทางจิตวิทยา แบบประเมินพฤติกรรมและแบบประเมินลักษณะนิสัยมาใช้ในการคัดเลือก 2. ใช้แบบประเมินพฤติกรรมโดยประเมินผ่านช่องทาง Social Media เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมทางพฤติกรรมรอบด้านของผู้สมัคร และ 3. ใช้แบบประเมินสุขภาพจิต หรือใช้โปรแกรมวัดสุขภาพทางจิตใจ (Mental Health Assessment) มาใช้ในการคัดเลือก เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการวัดคุณสมบัติการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา

ตาราง 4 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านวิธีการ

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านวิธีการ</b>			
1. ให้นำเสนอผลงานที่โดดเด่น ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ หรือการเป็นหัวหน้ากลุ่ม งาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีการพิจารณาพฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษา ด้วยสถานการณ์จำลองหรือบทบาทสมมติ	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีคณะกรรมการแบบแมวมอง (scout method) ในการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีการกำหนดโควตาพิเศษสำหรับผู้ที่ได้รับการ พิจารณาจากระบบแมวมอง (scout method)	5.00	0.00	มากที่สุด
5. มีการประเมินบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำ ทางการบริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
6. มีคณะกรรมการสังเกตพฤติกรรมการทำงานใน สถานศึกษา ด้วยสถานการณ์จำลอง และบทบาทสมมติ	5.00	0.00	มากที่สุด
7. มีคณะกรรมการลงพื้นที่ในการพบปะแบบไม่เป็น ทางการเพื่อสังเกตพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อนร่วมงาน และนักเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 4 องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านวิธีการ มีจำนวน 7 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. ให้นำเสนอผลงานที่โดดเด่น ด้านการจัดการเรียนรู้การพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ หรือการเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้ 2. มีการพิจารณาพฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษา ด้วยสถานการณ์จำลองหรือบทบาทสมมติ 3. มีคณะกรรมการแบบแมวมอง (scout method)



ในการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม 4. มีการกำหนดโควตาพิเศษสำหรับผู้ที่ได้รับการพิจารณาจากระบบแมวมอง (scout method) 5. มีการประเมินบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา 6. มีคณะกรรมการสังเกตพฤติกรรมการทำงานในสถานศึกษาด้วยสถานการณ์จำลอง และบทบาทสมมติ 7. มีคณะกรรมการลงพื้นที่ในการพบปะแบบไม่เป็นทางการเพื่อสังเกตพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อนร่วมงาน และนักเรียน

ตาราง 5 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการสัมภาระณ์

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการสัมภาระณ์</b>			
1. สัมภาระณ์ความเหมาะสมกับตำแหน่งของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นไปตามมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต	5.00	0.00	มากที่สุด
2. สัมภาระณ์เชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา อุปนิสัย และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
3. สัมภาระณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
4. สัมภาระณ์แนวคิด วิสัยทัศน์ ทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต	5.00	0.00	มากที่สุด
5. สัมภาระณ์ทิศทางการทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษา (Line of Accountability)	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 5 องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการสัมภาษณ์ มีจำนวน 5 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. สัมภาษณ์ความเหมาะสมกับตำแหน่งของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นไปตามมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต 2. สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา อุปนิสัย และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 3. สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการสถานศึกษา 4. สัมภาษณ์ แนวคิด วิสัยทัศน์ ทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต 5. สัมภาษณ์ทิศทางการทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษา (Line of Accountability)

ตาราง 6 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านคุณสมบัติพิเศษ

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านคุณสมบัติพิเศษ</b>			
1. ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถใช้ผลการบริหารสถานศึกษาดีเด่นมาเป็น องค์ประกอบหนึ่งในการคัดเลือก	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีความสามารถในการบริหารจัดการ การใช้สื่อ เทคโนโลยีการจัดการระบบเครือข่าย ใช้ระบบสารสนเทศ และการสื่อสารที่โดดเด่น	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการ สื่อสาร	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน มีความคิดสร้างสรรค์ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่ออนาคต	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 6 (ต่อ)

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection)</b>			
<b>ด้านคุณสมบัติพิเศษ</b>			
5. มีพฤติกรรมในการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน	5.00	0.00	มากที่สุด
6. มีศักยภาพทางการบริหารสถานศึกษา พัฒนาส่งเสริม ให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จและเป็นแบบอย่างได้	5.00	0.00	มากที่สุด
7. มีความสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาเปลี่ยนแปลงระบบงานของรัฐให้เป็นระบบเอกชนมากยิ่งขึ้น	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 6 องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านคุณสมบัติพิเศษ มีจำนวน 7 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถใช้ผลการบริหารสถานศึกษาดีเด่นมาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการคัดเลือก 2. มีความสามารถในการบริหารจัดการ การใช้สื่อเทคโนโลยีการจัดระบบเครือข่าย ใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่โดดเด่น 3. มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 4. มีความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน มีความคิดสร้างสรรค์ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่ออนาคต 5. มีพฤติกรรมในการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน 6. มีศักยภาพทางการบริหารสถานศึกษา พัฒนาส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบผลสำเร็จและเป็นแบบอย่างได้ 7. มีความสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาเปลี่ยนแปลงระบบงานของรัฐให้เป็นระบบเอกชนมากยิ่งขึ้น

ตาราง 7 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการฝึกอบรม

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการฝึกอบรม</b>			
1. มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มีระบบรับรองการอบรมระยะสั้น (Skill Certificate) ผ่าน Digital Platform ด้านคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย จิตวิทยา การบริหาร ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา ความรู้ทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารเพื่อสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit bank system) มาใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก	5.00	1.00	มากที่สุด
2. ผ่านการอบรมหรือพัฒนาด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพประกอบด้วย ด้านการจัดการภูมิปัญญา ด้านการจัดการระบบด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารเวลาด้านความกระตือรือร้นและความขยันหมั่นเพียร ด้านความรับผิดชอบระเบียบวินัยและซื่อสัตย์สุจริต ด้านสังคมชุมชนและวิชาการยุค 4.0	4.00	1.00	มาก

จากตาราง 7 องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการฝึกอบรม มีจำนวน 2 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อรายการ ได้แก่ มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มีระบบรับรองการอบรมระยะสั้น (Skill Certificate) ผ่าน Digital Platform ด้านคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย จิตวิทยาการบริหาร ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา ความรู้ทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารเพื่อสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit bank system) มาใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก จำนวน 1 ข้อรายการ ได้แก่ ผ่านการอบรมหรือพัฒนาด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพประกอบด้วย ด้านการจัดการ ภูมิปัญญา ด้านการจัดการระบบด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารเวลาด้านความกระตือรือร้น และความขยันหมั่นเพียร ด้านความรับผิดชอบระเบียบวินัยและซื่อสัตย์สุจริต ด้านสังคมชุมชน และวิชาการยุค 4.0

ตาราง 8 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการประเมินสมรรถนะ

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการประเมินสมรรถนะ</b>			
1. มีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษา ด้วยระบบ AI	4.00	1.00	มาก
2. มีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สามารถสร้าง ทีมงาน (Team Work) ที่มีศักยภาพ	5.00	1.00	มากที่สุด
3. มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน สามารถกระจายอำนาจการดำเนินงานไปยังผู้ใต้บังคับ บัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	1.00	มากที่สุด
4. มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีกับสถานศึกษาอื่น	5.00	1.00	มากที่สุด

จากตาราง 8 องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการประเมินสมรรถนะ มีจำนวน 4 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อรายการ ได้แก่ 1. มีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงาน (Team Work) ที่มีศักยภาพ 2. มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน สามารถกระจายอำนาจการดำเนินงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. มีสมรรถนะด้านการบริหาร

จัดการที่เป็นเลิศและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีกับสถานศึกษาอื่น และมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก จำนวน 1 ข้อรายการ ได้แก่ มีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ AI

ตาราง 9 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการประเมินความสามารถ

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการประเมินความสามารถ</b>			
1. มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีความสามารถในการกระจายอำนาจ เพื่อการ ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา (organizational decentralization)	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีความเชื่อมั่นว่ากระบวนการมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อ การบริหารจัดการสถานศึกษา หลักสูตร เพื่อนร่วมงาน และผู้เรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีความรัก เมตตา ผู้ใต้บังคับบัญชา และความ เชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
5. มีความเคารพในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	5.00	0.00	มากที่สุด
6. การสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือกับ ทุกภาคส่วน	5.00	0.00	มากที่สุด
7. เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนางาน และการ ปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
8. มีความมุ่งมั่นในการสร้างคน สร้างครูคุณภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
9. เป็นต้นแบบทางด้านการศึกษาและวิชาการ	5.00	0.00	มากที่สุด



จากตาราง 9 องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการประเมินความสามารถ มีจำนวน 9 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น 2. มีความสามารถในการกระจายอำนาจ เพื่อการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา (organizational decentralization) 3. มีความเชื่อมั่นว่ากระบวนการมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา หลักสูตร เพื่อนร่วมงาน และผู้เรียน 4. มีความรัก เมตตา ผู้ใต้บังคับบัญชา และความเชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. มีความเคารพในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 6. การสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน 7. เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนางานและการปฏิบัติงาน 8. มีความมุ่งมั่นในการสร้างคน สร้างครู คุณภาพ 9. เป็นต้นแบบทางด้านการศึกษาและวิชาการ

ตาราง 10 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์</b>			
1. เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถ บริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีกลยุทธ์ในการกำหนดอนาคตขององค์กรภายใต้ หลักการบริหาร 4 หลัก คือ 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการทำงานเป็นทีม และ 4) หลักการกระจายอำนาจ	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีการกำหนดทิศทางการบริหารให้เกิดการ เสริมสร้างความคิดที่สร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 10 (ต่อ)

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection)</b>			
<b>ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์</b>			
4. มีความคิดเด็ดเดี่ยวสามารถตัดสินใจวิเคราะห์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างแม่นยำ	5.00	0.00	มากที่สุด
5. มีความรู้ความสามารถ ในการวางแผนทรัพยากร บุคคลของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับอนาคต	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 10 องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ มีจำนวน 5 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 2. มีกลยุทธ์ในการกำหนดอนาคตขององค์กรภายใต้หลักการบริหาร 4 หลัก คือ 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการทำงานเป็นทีม และ 4) หลักการกระจายอำนาจ 3. มีการกำหนดทิศทางการบริหารให้เกิดการเสริมสร้างความคิดที่สร้างสรรค์ 4. มีความคิดเด็ดเดี่ยวสามารถตัดสินใจวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างแม่นยำ 5. มีความรู้ความสามารถ ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับอนาคต

ตาราง 11 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านประสบการณ์

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านประสบการณ์</b>			
1. ฝึกประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาแบบมี การวางแผนและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความ ยืดหยุ่น (Hybrid Practical Training)	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ให้ทักษะการบริหารยุคใหม่ ในการฝึกประสบการณ์ วิชาชีพทางการบริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
3. จัดให้มีศูนย์การบ่มเพาะดิจิทัล หรือ Digital Platform หรือ e-training ในการอบรมเพื่อเตรียมความ พร้อมทั้ง 3 ระบบ คือ 1) ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา 2) หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3) หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี)	5.00	0.00	มากที่สุด
4. จัดให้มีการเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหาร สถานศึกษาโดยเน้นกระบวนการการทำงานเป็นทีม (Team work)	5.00	0.00	มากที่สุด
5. จัดให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษารุ่นพี่ ที่มีการบริหาร สถานศึกษาดีเด่น ประสบผลสำเร็จมาแบ่งปัน ประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ทางการบริหาร สถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 11 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านประสบการณ์ มีจำนวน 5 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. ฝึกประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีการวางแผนและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น (Hybrid Practical Training) 2. ใช้ทักษะการบริหารยุคใหม่ ในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางการบริหารสถานศึกษา 3. จัดให้มีศูนย์การบ่มเพาะดิจิทัล หรือ Digital Platform หรือ e-training ในการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม ทั้ง 3 ระบบ คือ 1) ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3) หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี) 4. จัดให้มีการเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาโดยเน้นกระบวนการการทำงานเป็นทีม (Team work) 5. จัดให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษารุ่นพี่ ที่มีการบริหารสถานศึกษาดีเด่น ประสบผลสำเร็จ มาแบ่งปันประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ทางการบริหารสถานศึกษา

ตาราง 12 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านเครือข่าย

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านเครือข่าย</b>			
1. มีระบบสารสนเทศทางเครือข่ายทางการบริหาร สถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการ จัดการศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีทักษะทางด้านการพัฒนาเครือข่ายการมีส่วน ร่วมกับเพื่อนในแวดวงวิชาชีพ	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการสร้างสรรค์ สื่อประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาดิจิทัลบน เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Digital media creation on social networks)	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 12 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านเครือข่าย มีจำนวน 4 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีระบบสารสนเทศทางเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา 2. มีการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษา 3. มีทักษะทางด้านการพัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับเพื่อนในแวดวงวิชาชีพ 4. มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการสร้างสรรค์สื่อประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาดิจิทัลบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Digital media creation on social networks)

ตาราง 13 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>			
1. มีองค์ความรู้ในการจัดการชั้นเรียนนวัตกรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) เพื่อพัฒนาระบบการทำงาน หรือระบบงานในสถานศึกษาให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
3. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาบริหารจัดการ พัฒนาและ เปลี่ยนแปลงสถานศึกษา (Digital Leadership)	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีความคิดเชิงนวัตกรรม มุ่งสร้างครู บุคลากร ทางการศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 13 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีจำนวน 4 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีองค์ความรู้ในการจัดการชั้นเรียนนวัตกรรม 2. มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) เพื่อพัฒนาระบบการทำงานหรือระบบงานในสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 3. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาบริหารจัดการ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา (Digital Leadership) 4. มีความคิดเชิงนวัตกรรม มุ่งสร้างครู บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)

ตาราง 14 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการพัฒนาตนเอง

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการพัฒนาตนเอง</b>			
1. มีหลักสูตรการพัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐาน วิชาชีพผ่านศูนย์การอบรมและพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาดิจิทัล (Digital Media Training Centre)	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีการพัฒนาตนเองด้านคุณลักษณะการเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีระบบการพัฒนาก่อนแต่งตั้งโดยจัดตั้งศูนย์การ อบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Media Training Centre)	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มุ่งการพัฒนาสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาอย่างสร้างสรรค์	5.00	0.00	มากที่สุด
5. มีระบบการพัฒนาตนเองแบบออนไลน์	5.00	0.00	มากที่สุด



ตาราง 14 (ต่อ)

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการพัฒนาตนเอง</b>			
6. มีระบบวัดแววภาวะผู้นำทางการบริหาร สถานศึกษาแบบออนไลน์	5.00	0.00	มากที่สุด
7. มีทักษะในการใช้เครื่องมือทางการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis เพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ของสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
8. มีกระบวนการสะท้อนความคิดส่วนบุคคล (Reflective thinking) ทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อด้อย ของตนเอง และนำไปวิเคราะห์สถานการณ์และพัฒนา ตนเองให้ดีขึ้น	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 14 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการพัฒนาตนเอง มีจำนวน 8 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีหลักสูตรการพัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผ่านศูนย์การอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Media Training Centre) 2. มีการพัฒนาตนเองด้านคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 3. มีระบบการพัฒนาก่อนแต่งตั้งโดยจัดตั้งศูนย์การอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Media Training Centre) 4. มุ่งการพัฒนาสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสร้างสรรค์ 5. มีระบบการพัฒนาตนเองแบบออนไลน์ 6. มีระบบวัดแววภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาแบบออนไลน์ 7. มีทักษะในการใช้เครื่องมือทางการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis เพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของสถานศึกษา 8. มีกระบวนการสะท้อนความคิดส่วนบุคคล (Reflective thinking) ทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง และนำไปวิเคราะห์สถานการณ์และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

ตาราง 15 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และ คณะกรรมการ</b>			
1. ผู้ที่มีความประสงค์จะเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ผู้สอนงาน (Coaching) และผู้ให้คำปรึกษา (Counseling) ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพวิทยากร ต้นแบบ (Mentoring Coaching and Counseling System training)	5.00	0.00	มากที่สุด
2. พี่เลี้ยงมีคุณสมบัติที่เป็นไปตามคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ ทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาทั้ง 3 ระยะ คือ 1) ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา 2) ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3) ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี)	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 15 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ มีจำนวน 3 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. ผู้ที่มีความประสงค์จะเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ผู้สอนงาน (Coaching) และผู้ให้คำปรึกษา (Counseling) ผ่านการอบรมหลักสูตร

การพัฒนาศักยภาพวิทยากรต้นแบบ (Mentoring Coaching and Counseling System training)  
 2. พี่เลี้ยงมีคุณสมบัติที่เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์  
 ทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี 3. มีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาทั้ง 3 ระยะ คือ 1) ระยะ  
 ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ  
 1 ปีแรก) 3) ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี)

ตาราง 16 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของ  
 ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านระบบติดตาม

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านระบบติดตาม</b>			
1. มีระบบติดตามกระบวนการทำงาน และติดตาม สถานะการทำงานแบบเป็นปัจจุบัน (real time)	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีระบบวางแผนการทำงาน การติดตามการทำงาน ในรูปแบบออนไลน์	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีการฝึกปฏิบัติงานทางการบริหารการศึกษาควบคู่ กับการทำงานจริง (On Job Training)	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีระบบการฝึกงานทางการบริหารการศึกษาใน รูปแบบเงาติดตามการทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
5. มีการอบรมคณะกรรมการประเมินติดตามสถานะ การทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 16 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านระบบ  
 ติดตาม มีจำนวน 5 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก  
 ที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีระบบติดตามกระบวนการทำงาน และติดตามสถานะการทำงาน  
 แบบเป็นปัจจุบัน (real time) 2. มีระบบวางแผนการทำงาน การติดตามการทำงานในรูปแบบ  
 ออนไลน์ 3. มีการฝึกปฏิบัติงานทางการบริหารการศึกษาควบคู่กับการทำงานจริง (On Job

- Training) 4. มีระบบการฝึกงานทางการบริหารการศึกษาในรูปแบบเงาติดตามการทำงาน  
 5. มีการอบรมคณะกรรมการประเมินติดตามสถานะการทำงาน

ตาราง 17 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม</b>			
1. มีระบบติดตามกระบวนการทำงาน และติดตาม มีระบบการทดสอบความรู้ความสามารถทาง ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติงาน	5.00	1.00	มากที่สุด
2. จัดให้มีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมใน 2 ระยะ 1) ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก)	4.00	1.00	มาก
3. มีระบบพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต	5.00	1.00	มากที่สุด
4. มีการอบรมทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและ สมรรถนะ (Soft skills) ที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้อำนวยการ สถานศึกษายุคใหม่	4.00	1.00	มาก
5. มีหลักสูตรผู้บริหารด้านดิจิทัลภาครัฐ (Digital Leadership for Executive Level)	5.00	1.00	มากที่สุด

จากตาราง 17 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม มีจำนวน 5 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อรายการ ได้แก่ 1. มีระบบติดตามกระบวนการทำงาน และติดตามมีระบบการทดสอบความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติงาน 2. มีระบบพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต 3. มีหลักสูตรผู้บริหารด้านดิจิทัลภาครัฐ (Digital Leadership for Executive Level) และมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก จำนวน 2 ข้อรายการ ได้แก่ 1. จัดให้มีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมใน 2 ระยะ 1) ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 2. มีการอบรมทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและสมรรถนะ (Soft skills) ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาฯ ใหม่

ตาราง 18 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านสมรรถนะ ทักษะ และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์</b>			
1. มีทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถเข้าถึง การเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายของโลกได้อย่างรวดเร็ว	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศ ที่จำเป็นในความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ	5.00	0.00	มากที่สุด
3. สามารถปรับตัวให้เข้ากับความปกติใหม่ (new normal)	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีทักษะความเป็นผู้นำในยุคผันผวน	5.00	0.00	มากที่สุด
5. ใช้หลักคุณธรรม ความโปร่งใสในการบริหาร สถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 18 (ต่อ)

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านสมรรถนะ ทักษะ และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์</b>			
6. มีความพร้อมในการทำงานทุกงานร่วมกับ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
7. มีทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงทักษะ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making)	5.00	0.00	มากที่สุด
8. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพัฒนาและเรียนรู้ สิ่งใหม่ได้ตลอดเวลา มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)	5.00	0.00	มากที่สุด
9. มีทักษะการปรับตัว และความยืดหยุ่น (Adaptability & Flexibility) เหมาะสมกับโลกยุคการ เปลี่ยนแปลง	5.00	0.00	มากที่สุด
10. มีทักษะการบริหารเวลา และการจัดการพลังงาน (Time & Energy Management) ในสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
11. มีทักษะการจัดการความขัดแย้ง และแก้ปัญหา (Conflict & Resolution)	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 18 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีจำนวน 11 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายของโลกได้อย่างรวดเร็ว 2. มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศที่จำเป็นในความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ 3. สามารถปรับตัวให้เข้ากับความปกติใหม่ (new norma) 4. มีทักษะความเป็นผู้นำในยุคผันผวน 5. ใช้หลัก



คุณธรรม ความโปร่งใสในการบริหารสถานศึกษา 6. มีความพร้อมในการทำงานทุกงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ 7. มีทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ารวมถึงทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making) 8. มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ตลอดเวลา มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) 9. มีทักษะการปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability & Flexibility) เหมาะสมกับโลกยุคการเปลี่ยนแปลง 10. มีทักษะการบริหารเวลาและการจัดการพลังงาน (Time & Energy Management) ในสถานศึกษา 11. มีทักษะการจัดการความขัดแย้ง และแก้ปัญหา (Conflict & Resolution)

ตาราง 19 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการวิจัยทางการศึกษา

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการวิจัยทางการศึกษา</b>			
1. เป็นนักวิจัยชั้นแนวหน้า (Frontier Research) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการวิจัยสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา และเพื่อนร่วมวิชาชีพ	5.00	0.00	มากที่สุด
2. สร้างคลังหลักสูตร รวบรวมงานวิจัยทางการศึกษาไว้ในเว็บไซต์ (website) ของสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีทักษะการวิจัยทางการศึกษา และเป็นต้นแบบที่ดีทางการวิจัย	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research - Based Administration)	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 19 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการวิจัยทางการศึกษา มีจำนวน 4 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. เป็นนักวิจัยชั้นแนวหน้า (Frontier Research) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการวิจัยสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา และเพื่อนร่วมวิชาชีพ 2. สร้างคลังหลักสูตร รวบรวมงานวิจัยทางการศึกษาไว้ในเว็บไซต์ (website) ของสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน 3. มีทักษะการวิจัยทางการศึกษา และเป็นต้นแบบที่ดีทางการวิจัย 4. มีการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research - Based Administration)

ตาราง 20 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึง บุคคล</b>			
1. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรผ่านระบบการ มีส่วนร่วมและภาคีเครือข่าย	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีการสร้างและบริหารเครือข่ายทางการบริหาร สถานศึกษา (Network and partnership management) ผ่านเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคม	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร สถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 20 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล มีจำนวน 4 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2. มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรผ่านระบบการมีส่วนร่วมและภาคีเครือข่าย 3. มีการสร้างและบริหารเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา (Network and partnership management) ผ่านเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคม 4. มีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา

ตาราง 21 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน</b>			
<b>ส่วนที่ 1 ก่อนเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา</b>			
1. มีการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านการจัดการเรียนการสอน มีแนวความเป็นครูและความเป็นผู้นำเข้ามาศึกษาต่อในระดับปริญญาทางการศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีหลักสูตรเฉพาะด้านและความถนัดสายงานการสอนและความเป็นผู้นำ ให้นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถ มีความถนัดเฉพาะด้านได้ศึกษาตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลาย	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 21 (ต่อ)

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน</b>			
<b>ส่วนที่ 2 ระหว่างการศึกษาระดับปริญญาทาง การศึกษา</b>			
1. มีหลักสูตรที่วัดผู้เรียนที่มีความเป็นผู้นำทางการ บริหารการศึกษาเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ศึกษาต่อทาง สาขาการบริหารการศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีหลักสูตร ส่งเสริม ผู้เรียนที่มีทักษะพิเศษ ให้เตรียมตัวเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
<b>ส่วนที่ 3 ด้านหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา</b>			
1. มีหลักสูตรคัดเลือกครูเก่ง ดี มีสมรรถนะที่เหมาะสม ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติใน การคัดเลือก	5.00	0.00	มากที่สุด
2. หลักสูตรเตรียมความพร้อมด้านการผลิตผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีคุณภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมในการเริ่มต้นเข้าสู่ การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 21 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาในระดับปริญญาทางการศึกษา จำนวน 2 ข้อรายการ ส่วนที่ 2 การเตรียมความพร้อมระหว่างการศึกษาในระดับปริญญาทางการศึกษา จำนวน 2 ข้อรายการ และส่วนที่ 3 ด้านหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ข้อรายการ รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ทุกข้อรายการ กล่าวคือ ส่วนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาในระดับปริญญาทางการศึกษา

1. มีการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทาง ด้านการจัดการเรียนการสอน มีแนวความเป็นครูและความเป็นผู้นำเข้ามาศึกษาต่อในระดับปริญญาทางการศึกษา 2. มีหลักสูตรเฉพาะด้านและความถนัดสายงานการสอนและความเป็นผู้นำ ให้นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถ มีความถนัดเฉพาะด้านได้ศึกษาตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลาย ส่วนที่ 2 การเตรียมความพร้อมระหว่างการศึกษาในระดับปริญญาทางการศึกษา 1. มีหลักสูตรที่วัดผู้เรียนที่มีความเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษาเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ศึกษาต่อทางสาขาการบริหารการศึกษา 2. มีหลักสูตร ส่งเสริม ผู้เรียนที่มีทักษะพิเศษ ให้เตรียมตัวเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและ ส่วนที่ 3 ด้านหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 1. มีหลักสูตรคัดเลือกครูเก่ง ดี มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก 2. หลักสูตรเตรียมความพร้อมด้านการผลิตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ 3. มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมในการเริ่มต้นเข้าสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ตาราง 22 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านภาวะผู้นำ

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านภาวะผู้นำ</b>			
1. มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาในยุค 4.0	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีภาวะผู้นำทางวิชาการแบบ 4 F คือ F1 fast, F2 flexible, F3 friendly และ F4 focus	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีลักษณะเฉพาะทางด้านการเป็นผู้นำในอนาคต เช่น ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล ทักษะภาษาเพื่อการสื่อสารการวิเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงวิจรรณญาณ การตอบสนอง อย่างฉับไว	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีการบริหารและการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
5. จัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างไม่หยุดนิ่ง	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 22 องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ด้านภาวะผู้นำ มีจำนวน 5 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาในยุค 4.0 2. มีภาวะผู้นำทางวิชาการแบบ 4 F คือ F1 fast, F2 flexible, F3 friendly และ F4 focus 3. มีลักษณะเฉพาะทางด้านการเป็นผู้นำในอนาคต เช่น ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล ทักษะภาษาเพื่อการสื่อสารการวิเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงวิจรณ์ญาณ การตอบสนอง อย่างฉับไว 4. มีการบริหารและการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 5. จัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างไม่หยุดนิ่ง

ตาราง 23 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา</b>			
1. มีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางการบริหาร สถานศึกษากับเพื่อนร่วมวิชาชีพ	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ที่ เป็นมิตร	5.00	0.00	มากที่สุด
3. สร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้าน การจัดการศึกษาโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ฝึกทักษะครูให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้วย การสร้างเครือข่ายกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
5. พัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์การเผยแพร่ การแจ้งข่าวสารที่เป็นระบบ	5.00	0.00	มากที่สุด
6. ส่งเสริมด้านการเข้ามามีส่วนร่วมของคณะกรรมการ สถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ชุมชนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5.00	0.00	มากที่สุด
7. มีนวัตกรรมที่เกิดจากการทำงานของเครือข่าย	5.00	0.00	มากที่สุด



จากตาราง 23 องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา มีจำนวน 7 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษากับเพื่อนร่วมวิชาชีพ 2. มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ที่เป็นมิตร 3. สร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษาโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย 4. ฝึกทักษะครูให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างเครือข่ายกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษา 5. พัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์การเผยแพร่การแจ้งข่าวสารที่เป็นระบบ 6. ส่งเสริมด้านการเข้ามามีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7. มีนวัตกรรมที่เกิดจากการทำงานของเครือข่าย

ตาราง 24 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ</b>			
1. มีหลักสูตรการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการจัดการ ดังนี้ ด้านการจัดการระบบ ด้านการบริหารจัดการ ทักษะการจัดการตนเองและด้านการบริหารเวลา	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีหลักสูตรการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านคุณลักษณะ ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความขยันหมั่นเพียร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความรับผิดชอบ และด้านระเบียบวินัย	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาที่ร่วมกันทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system)</b>			
<b>ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ</b>			
4. มีทักษะในการปฏิบัติงานด้านการวางแผน การ กำกับกรปฏิบัติงาน การสร้างสัมพันธ์ การถ่ายทอดงาน และการใช้เทคโนโลยี	5.00	0.00	มากที่สุด
5. มีการประเมินผู้บริหารสถานศึกษารายบุคคล เพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเอง	5.00	0.00	มากที่สุด
6. มีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยระบบ AI	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 24 องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ มีจำนวน 6 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีหลักสูตรการเป็นนักบริหารมืออาชีพด้านการจัดการ ดังนี้ ด้านการจัดการระบบ ด้านการบริหารจัดการทักษะการจัดการตนเองและด้านการบริหารเวลา 2. มีหลักสูตรการเป็นนักบริหารมืออาชีพด้านคุณลักษณะ ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความขยันหมั่นเพียร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความรับผิดชอบ และด้านระเบียบวินัย 3. มีทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาที่ร่วมกันทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4. มีทักษะในการปฏิบัติงานด้านการวางแผน การกำกับกรปฏิบัติงาน การสร้างสัมพันธ์ การถ่ายทอดงานและการใช้เทคโนโลยี 5. มีการประเมินผู้บริหารสถานศึกษารายบุคคลเพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเอง 6. มีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยระบบ AI

ตาราง 25 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ</b>			
1. มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลและภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีการจัดให้มีระบบการประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบดิจิทัล	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีองค์กรที่ควบคุม และรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพครู	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีกองทุนส่งเสริมวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
5. มีมาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ในยุควิถีถัดไป (Next Normal)	5.00	0.00	มากที่สุด
6. มีการฝึกทักษะทางวิชาชีพ กระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา	5.00	0.00	มากที่สุด
7. มีการส่งเสริมและพัฒนาให้มีความตระหนักและใส่ใจเรื่องความปลอดภัยด้านสุขภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
8. มีการส่งเสริมและพัฒนา ผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทางสื่อออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
9. มีการส่งเสริมและพัฒนาให้มืองค์ความรู้เชิงวิทยาศาสตร์มีหลักเหตุและผล	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 25 องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ มีจำนวน 9 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลและภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล 2. มีการจัดให้มีระบบการประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบดิจิทัล 3. มีองค์กรที่ควบคุม และรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพครู 4. มีกองทุนส่งเสริมวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา 5. มีมาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพในยุควิถีถัดไป (Next Normal) 6. มีการฝึกทักษะทางวิชาชีพ กระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา 7. มีการส่งเสริมและพัฒนาให้มีความตระหนักและใส่ใจเรื่องความปลอดภัยด้านสุขภาพ 8. มีการส่งเสริมและพัฒนาผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทางสื่อออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ 9. มีการส่งเสริมและพัฒนาให้ม้องค์ความรู้เชิงวิทยาศาสตร์มีหลักเหตุและผล

ตาราง 26 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง</b>			
1. มีคู่มือหลักสูตรฝึกอบรม เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Technique for Talent Development) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	5.00	0.50	มากที่สุด
2. มีการพัฒนาทักษะของพี่เลี้ยง โดยทำให้สามารถมี ปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่	4.00	1.00	มาก
3. มีระบบพี่เลี้ยงช่วยสอนให้คำปรึกษา ถ่ายทอด ประสบการณ์ตรงหรือเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์	4.00	1.00	มาก
4. มีระบบการอบรมวิทยากรต้นแบบ	4.00	1.00	มาก
5. มีระบบเสริมสร้างความเข้มแข็งแบบเครือข่าย พี่เลี้ยง	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 26 องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง มีจำนวน 5 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อรายการ ได้แก่ 1. มีคู่มือหลักสูตรฝึกอบรม เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Technique for Talent Development) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 2. มีระบบเสริมสร้างความเข้มแข็งแบบเครือข่ายพี่เลี้ยงและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก จำนวน 3 ข้อรายการ ได้แก่ 1. มีการพัฒนาทักษะของพี่เลี้ยง โดยทำให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ 2. มีระบบพี่เลี้ยงช่วยสอนให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ตรงหรือเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ 3. มีระบบการอบรมวิทยากรต้นแบบ

ตาราง 27 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก</b>			
1. มีระบบพัฒนาตนเองแบบออนไลน์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อทักษะในอนาคต เช่น ทักษะการบริหารยุคใหม่ หลักการบริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ลักษณะการเป็นผู้นำในอนาคต	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	5.00	0.00	มากที่สุด
3. ใช้ชีวิตบนภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีการเพิ่มพูนทักษะใหม่ (Upskill) ทางการบริหารการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	5.00	0.00	มากที่สุด
5. มีการทำงานในลักษณะเชื่อมโยง บูรณาการการทำงาน ยอมรับ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 27 (ต่อ)

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก</b>			
6. มีภาวะผู้นำแบบ Disruptive Leadership	5.00	0.00	มากที่สุด
มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Continuous Learning) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)	5.00	0.00	มากที่สุด
7. มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (Risk management)	5.00	0.00	มากที่สุด
8. มีความรู้ในการเปลี่ยนแปลงยุคที่โลกผันผวน (Disruption Age)	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 27 องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก มีจำนวน 9 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีระบบพัฒนาตนเองแบบออนไลน์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อทักษะในอนาคต เช่น ทักษะการบริหารยุคใหม่ หลักการบริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ลักษณะการเป็นผู้นำในอนาคต 2. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 3. ใช้ชีวิตบนภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม 4. มีการเพิ่มพูนทักษะใหม่ (Upskill) ทางการบริหารการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 5. มีการทำงานในลักษณะเชื่อมโยง บูรณาการการทำงานยอมรับ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 6. มีภาวะผู้นำแบบ Disruptive Leadership 7. มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Continuous Learning) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) 8. มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (Risk management) 9. มีความรู้ในการเปลี่ยนแปลงยุคที่โลกผันผวน (Disruption Age)



ตาราง 28 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน</b>			
1. ฝึกประสบการณ์จากสถานที่ปฏิบัติงานจริง	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีหลักสูตรการพัฒนาสถานศึกษาผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบออนไลน์	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีการแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงและบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์สำหรับครูผู้มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
5. มีการอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การเรียนรู้กรณีศึกษาการเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง	5.00	0.00	มากที่สุด
6. จัดให้มีการส่งเสริม พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะและประสบการณ์ในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 28 องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน มีจำนวน 6 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. ฝึกประสบการณ์จากสถานที่ปฏิบัติงานจริง 2. มีหลักสูตรการพัฒนาสถานศึกษาผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบออนไลน์ 3. มีการแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงและบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ 4. มีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์สำหรับครูผู้มีความปรารถนาจะเป็น

ผู้บริหารสถานศึกษา 5. มีการอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การเรียนรู้กรณีศึกษาการเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง 6. จัดให้มีการส่งเสริม พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะและประสบการณ์ในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน

ตาราง 29 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา</b>			
1. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีระบบในการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีทักษะในการบริหารจัดการเครือข่ายสารสนเทศ	5.00	0.00	มากที่สุด
4. การใช้นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
5. พัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency) อย่างสม่ำเสมอ	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 29 องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา มีจำนวน 5 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2. มีระบบในการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษา 3. มีทักษะในการบริหารจัดการเครือข่ายสารสนเทศ 4. การใช้นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา 5. พัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency) อย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 30 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต</b>			
1. มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีการใช้ວິจນภาษาเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจแฝงในการบริหารสถานศึกษาทางบวก	5.00	0.00	มากที่สุด
3. จัดให้มีการอบรม ศึกษาดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีทักษะในการประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยระบบดิจิทัล	5.00	0.00	มากที่สุด
5. สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลัก (Digitalize Process)	5.00	0.00	มากที่สุด
6. สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรกับสมอง (Brain-Friendly Workplace)	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 30 องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต มีจำนวน 6 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 2. มีการใช้ວິจນภาษาเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจแฝงในการบริหารสถานศึกษาทางบวก 3. จัดให้มีการอบรม ศึกษาดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์ 4. มีทักษะในการประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยระบบดิจิทัล 5. สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลัก (Digitalize Process) 6. สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรกับสมอง (Brain-Friendly Workplace)

ตาราง 31 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน</b>			
1. มีการบริหารสถานศึกษาด้วยการใช้ระบบเอกชนเข้ามาบริหารจัดการในสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
2. สามารถพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทของแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
3. ใช้ระบบการจัดการศึกษาแบบสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank) ในนักเรียนระดับมัธยมศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
4. สามารถเป็นต้นแบบระบบ "เงาในการทำงาน" เพื่อให้ผู้เป็นเงาติดตามซึมซับพฤติกรรมและบุคลิกภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จไปใช้	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 31 องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน มีจำนวน 4 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อรายการ กล่าวคือ 1. มีการบริหารสถานศึกษาด้วยการใช้ระบบเอกชนเข้ามาบริหารจัดการในสถานศึกษา 2. สามารถพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทของแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. ใช้ระบบการจัดการศึกษาแบบสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank) ในนักเรียนระดับมัธยมศึกษา 4. สามารถเป็นต้นแบบระบบ "เงาในการทำงาน" เพื่อให้ผู้เป็นเงาติดตามซึมซับพฤติกรรมและบุคลิกภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จไปใช้

ตาราง 32 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์และระดับความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล

ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน	Md	IR	ระดับ ความสอดคล้อง ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล</b>			
1. เสริมสร้างความเข้มแข็ง ด้วยการร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5.00	0.00	มากที่สุด
2. มีการบริหารจัดการทรัพยากร (4M) ที่มีอยู่อย่าง จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.00	มาก
3. เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมอำนวยความสะดวก ในทุกด้าน	4.00	0.00	มาก
4. สามารถบริหารจัดการเวลาและลำดับความสำคัญ ของงานได้	5.00	0.00	มากที่สุด
5. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ การเสริม พลังในตนและการเสริมแรงบวก	4.00	0.00	มาก
6. พัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัล แพลตฟอร์มที่มีความหลากหลาย	4.00	1.00	มาก
7. สร้างครูให้สามารถใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ได้	4.00	1.00	มาก

จากตาราง 32 องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล มีจำนวน 7 ข้อรายการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อรายการ ได้แก่ 1. เสริมสร้างความเข้มแข็ง ด้วยการร่วมมือกับชุมชนผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. สามารถบริหารจัดการเวลาและลำดับความสำคัญของงานได้ และมีความเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมาก จำนวน 5 ข้อรายการ ได้แก่ 1. มีการบริหารจัดการทรัพยากร (4M) ที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมอำนวยความสะดวกในทุกด้าน 3. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ การเสริมพลังในตนและการ

- เสริมแรงบวก 4. พัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มที่มีความหลากหลาย  
5. สร้างครูให้สามารถใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ได้

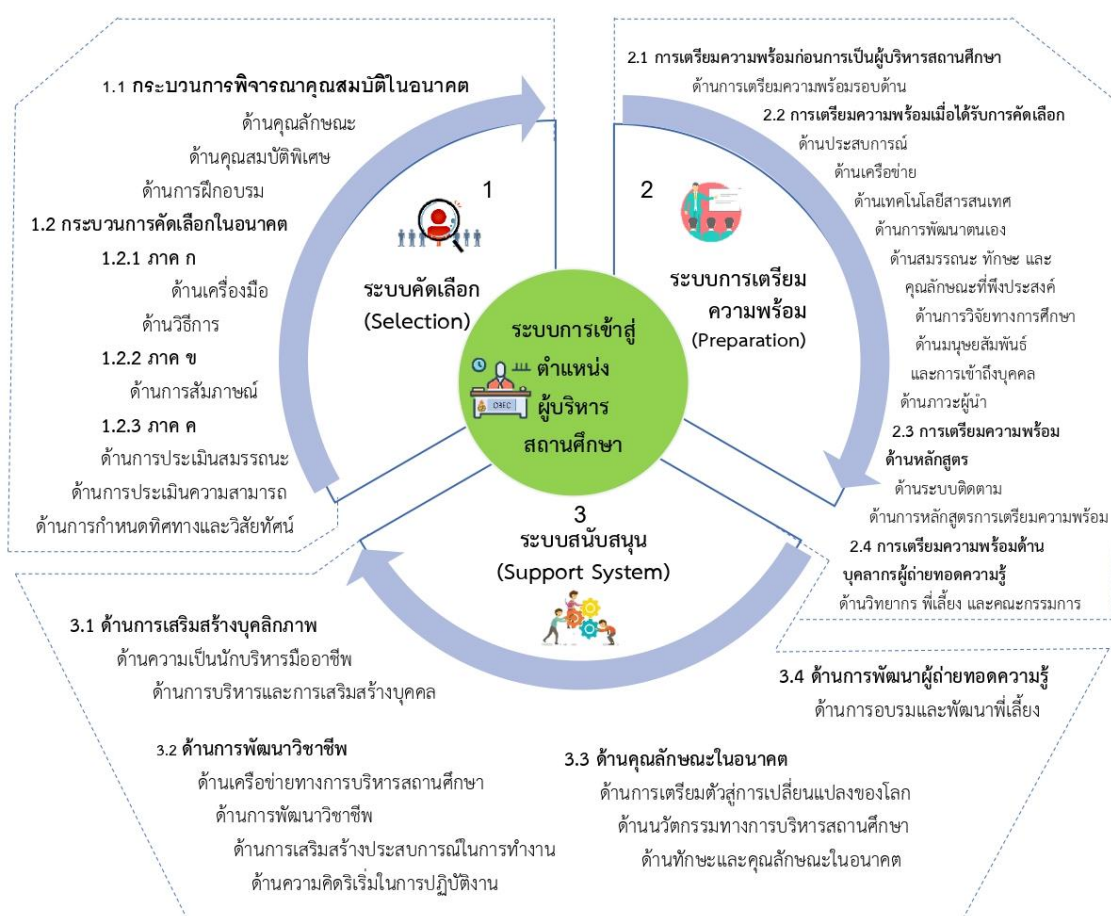
### ตอนที่ 3 ภาพอนาคตของรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้น การปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้น การปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ขั้นตอน ผู้วิจัยทำการสร้างภาพอนาคตการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน โดยได้พิจารณาแนวโน้มและความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต และบรรยายองค์ประกอบในเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้น ผู้ที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ภาพอนาคตที่ได้เป็นจริงและเที่ยงตรงเพียงใด เหมาะสมกับข้อมูลหรือไม่ และนำภาพอนาคตที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการวางทิศทางอนาคต (จุมพล พูลภัทรชีวิน 2559 : 97-99) (Witkin & Altschuld, 1995; ไพฑูรย์ พวงยอด, 2556 : 90)

ในการสร้างภาพอนาคตการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ โครงสร้างการดำเนินการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) จำนวน 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะ 2) ด้านเครื่องมือ 3) ด้านวิธีการ 4) ด้านการสัมภาษณ์ 5) ด้านคุณสมบัติพิเศษ 6) ด้านการฝึกอบรม 7) ด้านการประเมินสมรรถนะ 8) ด้านการประเมินความสามารถ และ 9) ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) จำนวน 12 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านประสบการณ์ 2) ด้านเครือข่าย 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ด้านการพัฒนาตนเอง 5) ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ 6) ด้านระบบติดตาม 7) ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม 8) ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 9) ด้านการวิจัยทางการศึกษา 10) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล 11) ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน และ 12) ด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) จำนวน 10 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา 2) ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ 3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) ด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง 5) ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก 6) ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน 7) ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา 8) ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต 9) ด้านความคิดริเริ่มในการ



ปฏิบัติงาน และ 10) ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกในการดำเนินการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งทำให้เห็นภาพอนาคตของรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมีความเหมาะสมสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางทิศทางอนาคตการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถอธิบายได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 3 ภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักและมี 31 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

### 1. องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection)

องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) จำนวน 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะ 2) ด้านเครื่องมือ 3) ด้านวิธีการ 4) ด้านการสัมภาษณ์ 5) ด้านคุณสมบัติพิเศษ 6) ด้านการฝึกอบรม 7) ด้านการประเมินสมรรถนะ 8) ด้านการประเมินความสามารถ และ 9) ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ โดยภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตขององค์ประกอบที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้

ระบบคัดเลือกในอนาคตควรมีเนื้อหาที่มีความสอดคล้องหลากหลายมากกว่าวิธีการทดสอบเพียงอย่างเดียวระบบการคัดเลือก เมื่อพิจารณาจากภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีกระบวนการในการคัดเลือก ดังนี้

#### 1.1 กระบวนการพิจารณาคุณสมบัติในอนาคต

1.1.1 การพิจารณาคุณสมบัติด้านคุณลักษณะผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีประสบการณ์ตรงในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารสถานศึกษา เมื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งจะสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมเข้ามาพัฒนาทักษะทางการบริหารการศึกษาได้อย่างรวดเร็ว ช่วยให้มีองภาพรวมของการปฏิบัติงานได้อย่างรอบคอบและมีวิสัยทัศน์

1.1.2 การพิจารณาด้านคุณสมบัติพิเศษในการคัดเลือก โดยใช้คุณสมบัติพิเศษเฉพาะทางการบริหารสถานศึกษา คือ คุณสมบัติทางด้านความสามารถในการบริหารจัดการในอนาคตที่หลากหลาย เช่น การใช้สื่อเทคโนโลยีและการจัดระบบเครือข่าย มีการใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสม สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติการอยู่ในระดับดี มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่ออนาคตอย่างแท้จริง

1.1.3 การพิจารณาคุณสมบัติด้านการฝึกอบรมให้ครบตามหลักสูตรเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก ซึ่งเป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ให้แก่ผู้ที่จะเข้ารับการคัดเลือกด้วยการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น นอกจากนี้ใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก

การเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้วยังสามารถ เพิ่มความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรทำให้เกิดการ สร้างเครือข่ายในวงวิชาชีพที่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความ กระตือรือร้นในงานที่ทำ เพิ่มศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดในการบริหาร ซึ่งผู้เข้ารับการ อบรมจะใช้องค์ความรู้ตามหลักสูตรมาเป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก เนื้อหาหลักสูตรการอบรม ระยะสั้นประกอบด้วย ผ่านกระบวนการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้อำนวยการ สถานศึกษา จิตวิทยาบริการ ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ เมื่อ ผู้เข้าอบรมผ่านการอบรมในแต่ละเนื้อหาของหลักสูตรจะได้รับเกียรติบัตรเพื่อใช้ประกอบ คุณสมบัติในการเข้ารับการคัดเลือกต่อไป

## 1.2 กระบวนการคัดเลือกในอนาคต

### 1.2.1 ภาคการสอบข้อเขียน (ภาค ก)

การสอบภาค ก ในหลักสูตรการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน เป็นการสอบเพื่อวัดความรู้และ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นวิธีการสอบข้อเขียนเพื่อวัดทักษะทางวิชาการของผู้เข้า รับการคัดเลือกเพียงอย่างเดียว เนื้อหาหลักสูตรการสอบคัดเลือกประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงานในหน้าที่และการนำไปใช้เป็นสำคัญ เช่น การ บริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ การบริหารงาน ทั่วไป และกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานในหน้าที่ จากภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในส่วนของภาคการสอบข้อเขียน (ภาค ก) ในอนาคตผู้วิจัยได้เสนอ กระบวนการไว้ดังนี้

1.2.1.1 มีเครื่องมือที่หลากหลายในการคัดเลือก กล่าวคือ กระบวนการคัดเลือกในอนาคตควรมีเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกเพื่อวัดพฤติกรรม ลักษณะนิสัย เครื่องมือในทางจิตวิทยา แบบประเมินสุขภาพจิต เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์พฤติกรรม ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ในการบริหารงานในหน้าที่และการนำไปใช้เป็นสำคัญ โดยมี การประเมินผ่านช่องทางที่หลากหลาย

1.2.1.2 มีวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสมและไม่ยึดติดรูปแบบวิธีการ คัดเลือกตามเนื้อหาในหลักสูตรแบบเดิมเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ นอกจากวิธีการสอบคัดเลือกที่ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว ต้องสอดคล้องกับแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหาร

สถานศึกษาในอนาคต โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการคัดเลือกนำเสนอผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ หรือผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยสามารถพิจารณาผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่โดดเด่นจากระบบแมวมอง (Scout Method) ด้วยการประเมินในรูปแบบคณะกรรมการสังเกตการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

### 1.2.2 ภาคการสอบด้านการประเมินประสกรณ์ ผลงาน (ภาค ข)

การสอบภาค ข ในหลักสูตรการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน เป็นการประเมินประสกรณ์ ผลงานในรูปแบบเอกสารทั้งหมด โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดให้ การสอบด้านการประเมินประสกรณ์ ผลงาน ผู้เข้ารับการคัดเลือกต้องส่งเอกสารเพื่อประกอบการพิจารณาเนื้อหาประกอบด้วยด้านประวัติ ประสกรณ์ 60 คะแนน และด้านผลงาน 40 คะแนน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการคัดเลือกเป็นผู้ตั้งคณะกรรมการประเมิน เพื่อดำเนินการประเมินตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่กำหนด จากภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในส่วนภาคการสอบด้านการประเมินประสกรณ์ ผลงาน (ภาค ข) ในอนาคตผู้วิจัยได้เสนอกระบวนการไว้ดังนี้

มีกระบวนการการสัมภาษณ์ในการคัดเลือกในอนาคตด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากคณะกรรมการ กล่าวคือ ผู้สัมภาษณ์ต้องเป็นคณะกรรมการที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญระดับสูง เนื่องจากเป็นวิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้สัมภาษณ์จึงต้องสามารถวิเคราะห์ถึงประสกรณ์ การรับรู้ ความคิด และความรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนจะเข้าสู่กระบวนการแต่งตั้ง เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาที่แท้จริง เนื่องจากเป็นกระบวนการคัดกรองความเหมาะสมกับตำแหน่งของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก การสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีการการสนทนาอย่างละเอียดและครอบคลุม จึงเป็นวิธีที่ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลโดยตรงจากแหล่งข้อมูลประเภทบุคคล ได้ข้อมูลที่ไม่สามารถเขียนตอบโดยตรง ระหว่างการสัมภาษณ์สามารถใช้แบบสังเกตพฤติกรรมในการตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์จากกิริยา ท่าทาง แนวคิด วิสัยทัศน์ ของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ได้

### 1.2.3 ภาคการสอบด้านวิสัยทัศน์ แนวคิด และสัมภาระ (ภาค ค)

การสอบภาค ค ในหลักสูตรการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน เป็นการสอบด้วยการเตรียมเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ผ่านการคัดเลือกในภาค ก และ ภาค ข ได้แสดงวิสัยทัศน์แนวคิดให้สอดคล้องกับเอกสารหลักฐานที่เตรียมมาในรูปแบบแฟ้มเอกสาร รายงานประวัติ ผลงาน และในขั้นตอนสุดท้ายคณะกรรมการจะดำเนินการสัมภาษณ์และประเมินเอกสารดังกล่าวในระยะเวลา 5 นาที/ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ 1 คน จากภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในส่วนของภาคการสอบด้านวิสัยทัศน์ แนวคิด และสัมภาระ (ภาค ค) ในอนาคตผู้วิจัยได้เสนอกระบวนการไว้ดังนี้

1.2.3.1 มีกระบวนการประเมินสมรรถนะเพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพความสามารถและบทบาทหน้าที่ทางการบริหารสถานศึกษา กล่าวคือ การสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง เพราะแสดงถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การกำกับ ควบคุม ดูแล เกี่ยวกับการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาในฐานะผู้นำของสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุน ส่งเสริมในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ในการทำงานทำให้การดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเนื้อหาการประเมินสมรรถนะประกอบด้วย ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Team Work) การบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย การบริหารการจัดการที่เป็นเลิศ ความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

1.2.3.2 มีกระบวนการประเมินความสามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรกล่าวคือ กระบวนการประเมินความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารสถานศึกษาและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เป็นการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร ที่สำคัญของผู้ที่มีความประสงค์เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร ผ่านกระบวนการกระจายอำนาจเพื่อการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงในสถานศึกษา (organizational decentralization) โดยมีความเชื่อมั่นที่เสริมสร้างพลังบวกให้กับสถานศึกษา โดยกระบวนการมีส่วนร่วมจะส่งผลที่ดีต่อความสัมพันธ์ของการบริหารสถานศึกษา



เชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน

1.2.3.3 มีกระบวนการประเมินทักษะด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ กล่าวคือความสามารถในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แม่นยำ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา เพราะเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารสถานศึกษา เป็นการแสดงออกถึงความสามารถในการมองภาพอนาคตของผู้อำนวยการบริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภาระงานของสถานศึกษาเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการซึ่งต้องมีความชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เปิดโอกาสให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับสภาพในอนาคต

## 2. องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation)

องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) จำนวน 12 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านประสบการณ์ 2) ด้านเครือข่าย 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ด้านการพัฒนาตนเอง 5) ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ 6) ด้านระบบติดตาม 7) ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม 8) ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 9) ด้านการวิจัยทางการศึกษา 10) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล 11) ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน และ 12) ด้านภาวะผู้นำ โดยภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตขององค์ประกอบที่ 2 มีรายละเอียดดังนี้

ระบบการเตรียมความพร้อมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน เริ่มต้นจากการเตรียมความพร้อมด้านคุณสมบัติก่อนเข้ารับการคัดเลือก คือ ต้องมีการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาการบริหารการศึกษาเพื่อให้ได้ใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และเมื่อผ่านระบบการคัดเลือกแล้วจะมีระบบความพร้อมประกอบด้วย 2 หลักสูตร คือ 1) หลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เนื้อหาประกอบด้วย การเสริมสร้างสมรรถนะ การเรียนรู้ในสภาพจริง และการจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา รวมระยะเวลาในการอบรมไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง และ 2) หลักสูตรการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติหน้าที่ในระยะเวลา 1 ปี โดยมีการประเมิน 2 ครั้ง



เมื่อพิจารณาจากภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้น การปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นว่าในระบบเตรียมความพร้อมมีองค์ประกอบที่ควรเพิ่มในแต่ละกระบวนการ ดังนี้

## 2.1 การเตรียมความพร้อมก่อนการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้านก่อนเข้ารับการคัดเลือก กล่าวคือ มีหลักสูตรการเตรียมความพร้อมที่หลากหลาย โดยมีการเตรียมความพร้อม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา จะต้องมีการคัดเลือกนักเรียนที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความสามารถพิเศษทางด้านการจัดการเรียนการสอน มีภาวะความเป็นผู้นำ มีแนวความเป็นครูที่มีลักษณะการเป็นผู้ถ่ายทอดที่ดี และต้องมีหลักสูตรเฉพาะด้านให้กับผู้ที่มีความถนัดทางสายงานการสอนซึ่งเป็นผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาสูง ให้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เข้าเรียนในหลักสูตรเฉพาะด้านตั้งแต่ศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

**ส่วนที่ 2** การเตรียมความพร้อมระหว่างการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา กล่าวคือ มีหลักสูตรที่วัดผู้เรียนที่มีความเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษาในระหว่างการเรียน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อทางสาขาการบริหารการศึกษาหรือส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อยอดเพื่อพัฒนาตนเองไปเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต รวมทั้งมีหลักสูตรที่ส่งเสริมผู้เรียนที่มีทักษะพิเศษให้เตรียมตัวเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

**ส่วนที่ 3** ด้านหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่หลากหลาย เช่น มีหลักสูตรคัดเลือกครูที่มีศักยภาพสูง เป็นผู้มีความคุณธรรม จรรยาบรรณ มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมด้านการผลิตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมในการเริ่มต้นเข้าสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

## 2.2 การเตรียมความพร้อมเมื่อได้รับการคัดเลือก

**2.2.1 การเตรียมพร้อมเพื่อบ่มเพาะประสบการณ์ ทักษะความรู้ที่จำเป็นในอนาคต**

**2.2.1.1 การเตรียมความพร้อมด้านประสบการณ์** กล่าวคือ เป็นการบ่มเพาะประสบการณ์ทางด้านการบริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มพูนด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพร้อมในการทำงานเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับ

ผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับการฝึกปฏิบัติการวิชาชีพในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาตามสภาพจริง เพื่อบ่มเพาะประสบการณ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ที่กำลังจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาอย่างรอบด้าน โดยมีหลักสูตรการฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางการบริหารแบบมีการวางแผนและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น (Hybrid Practical Training) มีเนื้อหาทักษะการบริหารยุคใหม่ในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางการบริหารสถานศึกษาในหลักสูตรการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เช่น ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Collaboration) การบริหารเวลา (Time management) ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น (Flexibility and Adaptability) ภาวะผู้นำ (Leadership) ทศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)

การเตรียมความพร้อมด้านประสบการณ์จะต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งระบบหน่วยงานส่วนกลางควรจัดให้มีศูนย์การบ่มเพาะในการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 3 ระบบ คือ 1) ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3) หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี)

2.2.1.2 การเตรียมความพร้อมด้านเครือข่าย กล่าวคือ การสร้างเครือข่ายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล จำเป็นที่สถานศึกษาต้องอาศัยการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน วัตถุประสงค์ งบประมาณ ทรัพยากร ไม่จำกัดอยู่เพียงแค่งบประมาณของแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรร สถานศึกษาสามารถระดมได้ทุกภาคส่วน นอกจากนี้ สถานศึกษาสามารถระดมทั้งความคิดสติปัญญา แรงกาย แรงใจ พลังสมอง ของทุกภาคส่วน ในชุมชนมาทำการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพระราชบัญญัติการศึกษาของชาติซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการศึกษา ยังได้กำหนดไว้ให้มีการส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาไว้ว่าให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

2.2.1.3 การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวคือ ความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความมุ่งหวังให้เกิดกับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตทุกคน ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่มุ่งเน้นให้เกิดขึ้น ทำให้เสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลต่อการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนการสอนมาก อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงของความรู้และแหล่งความรู้ในสังคมในยุคปัจจุบันและอนาคต ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม 2) ทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี และ 3) ทักษะชีวิตและอาชีพเพื่อความสำเร็จทั้งด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต

2.2.1.4 การเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาตนเอง กล่าวคือ การพัฒนาตนเองเพื่อสะท้อนถึงพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษาทั้งข้อดีและข้อเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงตนเองให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่สากล ส่งผลให้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ และมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนทางการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ

2.2.1.5 การเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีทักษะในการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจที่เฉียบขาดและแม่นยำ มีความพร้อมในการร่วมปฏิบัติงานทุกงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.1.6 การเตรียมความพร้อมด้านการวิจัยทางการศึกษา กล่าวคือ ต้องมีทักษะการวิจัยทางการศึกษาและสามารถถ่ายทอดความรู้ทางการวิจัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากการวิจัยทางการศึกษามีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน สถานศึกษา วิชาชีพทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด เพราะจะช่วยพัฒนางานการศึกษาในทุกมิติ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะการวิจัยทางการศึกษาเป็นนักวิจัยชั้นแนวหน้า เพื่อเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการวิจัยสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมวิชาชีพ

2.2.1.7 การเตรียมความพร้อมด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล กล่าวคือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการดำเนินกิจการในสถานศึกษาที่จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีความราบรื่นเป็นเอกภาพ ส่งเสริมให้สถานศึกษามีศักยภาพ และทำให้ระบบการจัดการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคลเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในคราวเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีกระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์กันมากที่สุด เพราะครูและบุคลากรทางการศึกษาถือว่าเป็นทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาได้มากที่สุด

2.2.1.8 การเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำ กล่าวคือ มีภาวะผู้นำเพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของดำเนินการไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถในการนำพาสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ไปสู่การจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างไม่หยุดนิ่ง มีการบริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไปสู่เป้าหมายร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 การเตรียมความพร้อมหลักสูตร

2.3.1. การเตรียมความพร้อมด้านระบบติดตาม กล่าวคือ มีระบบติดตามสถานะการทำงานที่เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่ช่วยในการติดตามและตรวจสอบขั้นตอนในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นในส่วนระบบติดตามการปฏิบัติงานของหลักสูตรหรือระบบการติดตามสถานะการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา การมีระบบติดตามการปฏิบัติงานช่วยให้มีการกำหนดระยะเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน โดยสามารถติดตามสถานะการทำงานที่เป็นปัจจุบันและนำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้าได้ เพราะมีรายละเอียดชัดเจน ครอบคลุมในทุกขั้นตอนการทำงาน ทำให้ลดขั้นตอนในการติดตามงานได้อย่างมาก

2.3.2 การเตรียมความพร้อมด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม กล่าวคือ มีหลักสูตรการเตรียมความพร้อมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรมโดยมีเนื้อหาที่รองรับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วยระบบทดสอบความรู้ความสามารถทางด้านภาษา ด้านความรู้ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการพัฒนาตนเองเพื่อเป็น

ผู้บริหารในอนาคต ซึ่งในอนาคตการบริหารสถานศึกษาจะอยู่บนโลกแห่งเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษา จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความ ตื่นตัวและปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษา

#### 2.4 การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรผู้ถ่ายทอดความรู้

การเตรียมความพร้อมด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ กล่าวคือ ต้องจัดให้มีการอบรมวิทยากร พี่เลี้ยงและคณะกรรมการ เพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีความพร้อมในการถ่ายทอดประสบการณ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพราะบุคลากรดังกล่าวต้อง เป็นผู้ที่มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์สามารถถ่ายทอด ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้และความเชี่ยวชาญได้ เป็นอย่างดี โดยมีภาวะความเป็นผู้นำ เข้าใจทิศทางและลักษณะการบริหารสถานศึกษาใน ประเทศและต่างประเทศ มีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด ยอมรับและเปิด กว้างกับทุกความคิดเห็นรวมถึงผลักดันและส่งเสริมให้ผู้ที่เข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ทุกคนได้แสดงความสามารถเต็มศักยภาพ เป็นผู้ที่มีทักษะในการถ่ายทอด การสื่อสารและเป็น แบบอย่างในการปฏิบัติงานทางการบริหารสถานศึกษาที่ดี

#### 3. องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system)

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) จำนวน 10 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา 2) ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ 3) ด้าน การพัฒนาวิชาชีพ 4) ด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง 5) ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลง ของโลก 6) ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน 7) ด้านนวัตกรรมทางการบริหาร สถานศึกษา 8) ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต 9) ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และ 10) ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล จากการศึกษาประสบการณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับระบบ สนับสนุนยังไม่มีหลักสูตรที่จัดทำเป็นระบบโดยเฉพาะ เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยใน ต่างประเทศผลปรากฏว่ามีระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา ในการศึกษาระบบการเข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 4 ราย คือ 1) Knight (2022, p. 230 - 241) ได้กล่าวถึงระบบ สนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาว่ามีวิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาหรือ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหาร สถานศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี 2) Korean Educational Development Institute (2006, p. 104 – 112) กล่าวว่าในประเทศเกาหลีใต้ว่ามีองค์กรที่ทำหน้าที่หลักในการสร้างระบบ เพื่อสนับสนุน ผู้บริหารสถานศึกษา คือ สถาบันในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนา



วิชาชีพทุกปี 3) Education Bureau of the Hong Kong SAR (2011, p. 36 – 44) กล่าวว่าระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศฮ่องกงว่ามีรูปแบบการพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Professional Development) 4) Pont (2018, p. 166 – 172) กล่าวว่าระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศสกอตแลนด์ เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแล้วมีโปรแกรมการพัฒนาสำหรับผู้บริหารที่เริ่มต้นเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทุกปี จะเห็นว่าระบบสนับสนุนในต่างประเทศมีการพัฒนาวิชาชีพรอบด้านอย่างต่อเนื่องทุกปี ตลอดการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพราะฉะนั้นจากภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบสนับสนุนควรมีการสร้างหลักสูตรให้มีความต่อเนื่องตลอดการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีเนื้อหาในหลักสูตร ดังนี้

### 3.1 ด้านการเสริมสร้างบุคลิกภาพ

3.1.1 ระบบสนับสนุนด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ กล่าวคือ มีความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีมุมมองที่เห็นถึงอนาคต สามารถสร้างทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นมีภาวะความเป็นผู้นำมีความกระตือรือร้นตั้งใจให้บุคลากรทุกคนเต็มใจร่วมมือและสามารถบริหารผู้คนผ่านการสร้างทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นนักคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการวางแผนการปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างวิสัยทัศน์ ต้องมีมุมมองที่มองเห็นถึงอนาคต มีความรู้ความสามารถ มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ การจัดการที่ดี รู้จักบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างลงตัว กล่าวตัดสินใจ ไม่ลังเลในความคิด มีวิธีและเทคนิคในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

3.1.2 ระบบสนับสนุนด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล กล่าวคือ เสริมสร้างและพัฒนาความร่วมมือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเพื่อการบริหารที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพควรมีการสร้างเสริมความเข้มแข็งด้วยการร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนอำนวยความสะดวกเพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คล่องตัว และยังสามารถบริหารจัดการเวลาและลำดับความสำคัญของงานได้อย่างลงตัวและมีประสิทธิภาพ



## 3.2 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

3.2.1 ระบบสนับสนุนด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา กล่าวคือ การใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษาที่เป็นมิตร เนื่องจากการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล จำเป็นที่สถานศึกษาต้องอาศัยการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ด้วยการสร้างเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษากับเพื่อนร่วมวิชาชีพ สร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษาโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์การเผยแพร่ การแจ้งข่าวสารที่เป็นระบบ ส่งเสริมด้านการเข้ามามีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2.2 ระบบสนับสนุนด้านการพัฒนาวิชาชีพ กล่าวคือ มีการพัฒนาด้านวิชาชีพด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล ซึ่งเป็นวิชาชีพที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดวิทยาการใหม่ขึ้นจึงต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเท่าทันสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลและภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล มีการฝึกทักษะทางวิชาชีพ กระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา มีการส่งเสริมและพัฒนาผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทางสื่อออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์การที่ควบคุมและรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพครู

3.2.3 ระบบสนับสนุนด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน กล่าวคือ การแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารรุ่นพี่ที่ประสบผลสำเร็จสู่ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่เพื่อการนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาไปประยุกต์ใช้เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้คุณลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะ ประสบการณ์ตรงตามความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง โดยผ่านกระบวนการฝึกประสบการณ์จากสถานที่ปฏิบัติงานจริง มีหลักสูตรการพัฒนาสถานศึกษาด้วยกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์สูง

3.2.4 ระบบสนับสนุนด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทของแต่ละพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้นแบบด้านการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึมซับพฤติกรรมและบุคลิกภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จนำไปใช้ต่อไปได้ และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญ

### 3.3 ด้านคุณลักษณะในอนาคต

3.3.1 ระบบสนับสนุนด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก กล่าวคือ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีมาตรฐานสูงกว่าที่คาดหวัง ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานควรมีการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3.2 ระบบสนับสนุนด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา กล่าวคือ มีนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตควรมีนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้มีการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษารวมถึงเป็นการศึกษานวัตกรรมการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ในเชิงปฏิบัติสูง โดยการวิเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในการปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสามารถสร้างผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมายทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมแนวทางการแก้ปัญหาตลอดจนแนวทางการประเมินผลการบริหารจัดการของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.3.3 ระบบสนับสนุนด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต กล่าวคือ มีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนตรงประเด็น สามารถใช้เทคโนโลยีมาเป็นกลไกหลักในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตควรมีบุคลิกภาพที่เสริมสร้างพลังอำนาจแฝงทางการบริหารสถานศึกษา โดยสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทางวิชาการ มีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนตรงประเด็น สามารถใช้เทคโนโลยีมาเป็นกลไกหลักในการบริหารสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

#### 3.4 ด้านการพัฒนาผู้ถ่ายทอดความรู้

ระบบสนับสนุนด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง กล่าวคือ มีการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยงเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นการเสริมสร้างพี่เลี้ยงให้มีภาวะความเป็นผู้นำ ทักษะ ประสพการณ์ และเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อให้พี่เลี้ยงมีเข้าใจลักษณะระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดให้มีคู่มือหลักสูตรฝึกอบรม เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Technique for Talent Development) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการพัฒนาทักษะของพี่เลี้ยงโดยทำให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน มีระบบพี่เลี้ยงช่วยสอนให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ตรงหรือเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงอนาคตภาพ โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2559 : 97- 99) เพื่อศึกษาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม และแนวโน้มหรือทิศทางของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตที่เหมาะสม

โดยผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านทางการบริหารสถานศึกษาและเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยคัดเลือกด้วยวิธีจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติของการวิจัย เพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่กำหนด จำนวน 15 คน จำแนกเป็นเพศชาย 9 คน เพศหญิง 6 คน อายุเฉลี่ย 45 ปี ประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 22 ปี กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดนโยบาย จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ จำนวน 3 คน

วิธีการดำเนินการวิจัย เริ่มจากการจัดเตรียมโครงการวิจัย เริ่มต้นจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร วิชาการ งานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดส่วนราชการอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิด ขั้นตอนที่ 2 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 3 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 4 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์และนำเสนออนาคตภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 1 ชุด และแบบสอบถาม 2 ชุด ดังนี้ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 1 จะใช้แบบสอบถามดังกล่าวในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและนำข้อมูลที่ได้มารวบรวม และวิเคราะห์ผลข้อมูล ด้วยโปรแกรม ATLAS Ti เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความแม่นยำ เทียบตรง และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล ด้วยการจัดหมวดหมู่เนื้อหาสาระที่มีลักษณะเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน โดยการเปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับแนวคิดการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ เพื่อร่างเป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 และให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประเมินความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามตามวัตถุประสงค์ (Item - Objective Congruence Index: IOC) เป็นเกณฑ์โดยพิจารณาเลือกข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์คือ มีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 และสร้างเป็นแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาระดับความสำคัญและแสดงความคิดเห็น และแบบสอบถามขั้นตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ที่เพิ่มค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อรายการ และตำแหน่งของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบมาในขั้นตอนที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทราบตำแหน่งการตอบของตนเอง เพื่อทบทวนคำตอบก่อนยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างตามรูปแบบของ EFR ทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) จำนวน 10 คน และสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่านโปรแกรมซูม (ZOOM) จำนวน 5 คน ใช้เวลา 30 - 60 นาที ต่อผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ทำการบันทึกวิดีโอแล้วนำมาถอดเทป ในช่วงวันที่ 4 มิถุนายน ถึง 1 กรกฎาคม 2566 รวมระยะเวลาเก็บข้อมูล 28 วัน

ขั้นตอนที่ 2 ส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมจำนวน 15 คน เป็นเอกสารอัดสำเนาและส่งด้วยตนเองถึงสถานที่ปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และทางส่งทางอีเมลให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผู้เชี่ยวชาญทำแบบสอบถามขั้นตอนที่ 2 เพื่อให้แสดงความคิดเห็นและให้ระดับความสำคัญ

แต่ละข้อรายการ ในช่วงวันที่ 7 กรกฎาคม ถึง วันที่ 21 กรกฎาคม 2566 รวมระยะเวลาเก็บข้อมูล 15 วัน

ขั้นตอนที่ 3 ส่งแบบสอบถามรอบที่ 3 เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมจำนวน 15 คน เป็นเอกสารอัตโนมัติและส่งด้วยตนเองถึงสถานที่ปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และทางส่งทางอีเมลให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทำแบบสอบถามขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเพิ่มค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น ให้ระดับความสำคัญเพื่อยืนยันอีกครั้ง ในช่วงวันที่ 30 กรกฎาคม - 14 สิงหาคม 2566 รวมระยะเวลาเก็บข้อมูล 16 วัน รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดใน 3 ขั้นตอน จำนวน 15 ชุด รวมระยะเวลาเก็บข้อมูลทั้งหมด 59 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการถอดเทปที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน หลังการสัมภาษณ์เชิงลึกทันที ข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ด้วยโปรแกรม ATLAS Ti เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความแม่นยำ เที่ยงตรง และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล ด้วยการจัดหมวดหมู่เนื้อหาสาระที่มีลักษณะเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน และเปรียบเทียบกับแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหาหากเนื้อหาใดยังไม่ครอบคลุมจะนำกลับไปสอบถามเพิ่มเติม จนได้เนื้อหาครอบคลุมระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานแล้วนำข้อมูลที่ได้ไปตรวจสอบความครบถ้วน ของเนื้อหา (Strauss & Corbin, 1998) จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อถอดประโยคหรือกลุ่มของประโยคที่สะท้อนแนวคิดเดียวและจัดสรรเป็นหมวดหมู่ เปรียบเทียบกับแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรมและนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) โดยการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range) จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามรอบที่ 2 (จุฬพล พูลภัทรชีวิน, 2532 : 34) การแปลความหมายของค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป นำข้อมูลไปสร้างแบบสอบถาม



ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยวิเคราะห์แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางโดยใช้ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ของแต่ละข้อรายการอีกครั้งเพื่อสรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้น การปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเรียงลำดับความสำคัญตามค่ามัธยฐานสูงสุดในแต่ละองค์ประกอบ โดยนำเฉพาะข้อรายการ ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญระดับมาก คือ มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 - 4.49 ข้อรายการที่ความสำคัญระดับมากที่สุดมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นอันดับดีคือมีค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่เกิน 1.50 มาสรุปผล ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อในการสรุปผลดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

### 1. สรุปผลการวิจัย

จุดมุ่งหมายในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและแนวโน้มหรือทิศทางของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตที่เหมาะสม โดยใช้กรอบคิดระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) ของ 1.1) Schleicher (2012) 1.2) Beatriz Pont (2018) 1.3) Keo (2023) 1.4) D'Arbon, T. (2014) และ 1.5) Mitgang, L. (2016) 2) ระบบการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา (preparation) ของ 2.1) Ortega (2001) 2.2) Schleicher (2012) 2.3) Beatriz Pont (2018) 2.4) Barnes (2021) 2.5) Nusche et. (2018) และ 2.6) Mishra, R. C. (2005) 3) ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system) ของ 3.1) Knight (2022) 3.2) Korean Educational Development Institute (2006) 3.3) Education Bureau of the Hong Kong SAR (2011) และ 3.4) Beatriz Pont (2018) และเมื่อพิจารณาอย่างละเอียดแล้วระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าทั้ง 3 องค์ประกอบ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) พบว่ามี 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะ 2) ด้านเครื่องมือ 3) ด้านวิธีการ 4) ด้านการสัมภาษณ์ 5) ด้านคุณสมบัติพิเศษ 6) ด้านการฝึกอบรม 7) ด้านการประเมินสมรรถนะ 8) ด้านการประเมินความสามารถ และ 9) ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) พบว่ามี 12 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านประสบการณ์ 2) ด้านเครือข่าย 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ด้านการพัฒนาตนเอง 5) ด้านวิทยากร พี่เลี้ยงและคณะกรรมการ 6) ด้านระบบติดตาม 7) ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม 8) ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 9) ด้านการวิจัยทางการศึกษา 10) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล 11) ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน และ 12) ด้านภาวะผู้นำ

องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) พบว่ามี 10 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา 2) ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ 3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) ด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง 5) ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก 6) ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน 7) ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา 8) ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต 9) ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และ 10) ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล

แนวโน้มระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 3 องค์ประกอบใหญ่ 31 องค์ประกอบย่อย และมีจำนวนข้อรายการ 175 ข้อรายการ พบว่ามี 163 ข้อรายการที่ผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความสำคัญมากที่สุด และมี 12 ข้อรายการที่มีระดับความสำคัญมาก ซึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นอันดับหนึ่ง ผู้วิจัยได้นำข้อรายการที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญระดับมากขึ้นไป มาสรุปเป็นแนวโน้มระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) มีความสำคัญระดับมากที่สุด จำนวน 9 ด้าน และมีแนวโน้มด้านคุณลักษณะ ด้านเครื่องมือ ด้านวิธีการ ด้านการสัมภาษณ์ ด้านคุณสมบัติพิเศษ ด้านการฝึกอบรม ด้านการประเมินสมรรถนะ ด้านการประเมินความสามารถ และด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) มีความสำคัญระดับมากที่สุด จำนวน 12 ด้าน และมีแนวโน้มด้านประสบการณ์ ด้านเครือข่าย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านวิทยากร พี่เลี้ยงและคณะกรรมการ ด้านระบบติดตาม ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านการวิจัยทางการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน และด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) มีความสำคัญระดับมากที่สุด จำนวน 10 ด้าน และมีแนวโน้มด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง ด้านการเตรียมตัวสู่

การเปลี่ยนแปลงของโลก ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล

สรุปภาพอนาคตของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกระบวนการคัดกรอง การสรรหาบุคคล ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะเหมาะในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ประกอบด้วย กระบวนการที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection) กิจกรรมในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะ ด้านเครื่องมือ ด้านวิธีการ ด้านการสัมภาษณ์ ด้านคุณสมบัติพิเศษ ด้านการฝึกอบรม ด้านการประเมินสมรรถนะ ด้านการประเมินความสามารถ และด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ กระบวนการที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) กิจกรรมในการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านประสบการณ์ ด้านเครือข่าย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านวิทยากร พี่เลี้ยงและคณะกรรมการ ด้านระบบติดตาม ด้านหลักสูตร การเตรียมความพร้อม ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านการวิจัยทางการศึกษา ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน และด้านภาวะผู้นำกระบวนการที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system) เมื่อผ่านกระบวนการที่ 1 และกระบวนการที่ 2 แล้วกิจกรรมในระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมรอบด้าน ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ได้แก่ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล ทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ ส่งผลให้กระบวนการบริหารสถานศึกษาทั้งระบบประสบผลสำเร็จซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารสถานศึกษา

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาการพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีประเด็นที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน พบกระบวนการคัดกรอง การสรรหาบุคคล ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะเหมาะในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ประกอบด้วย 1) ระบบการคัดเลือก (Selection) ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ 1.1) Schleicher (2012) 1.2) Beatriz Pont (2018) 1.3) Keo (2023) 1.4) D'Arbon, T. (2014) และ 1.5) Mitgang, L. (2016) 2) ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation) ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ 2.1) Ortega (2001) 2.2) Schleicher (2012) 2.3) Beatriz Pont (2018) 2.4) Barnes (2021) 2.5) Nusche et. (2018) และ 2.6) Mishra, R. C. (2005) และ 3) ระบบสนับสนุน (Support system) ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ 3.1) Knight (2022) 3.2) Korean Educational Development Institute (2006) 3.3) Education Bureau of the Hong Kong SAR (2011) และ 3.4) Beatriz Pont (2018)

2. แนวโน้มระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถอภิปรายได้ดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 ระบบการคัดเลือก (Selection)

ในระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา มี 9 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะ 2) ด้านเครื่องมือ 3) ด้านวิธีการ 4) ด้านการสัมภาษณ์ 5) ด้านคุณสมบัติพิเศษ 6) ด้านการฝึกอบรม 7) ด้านการประเมินสมรรถนะ 8) ด้านการประเมินความสามารถ และ 9) ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**1. ด้านคุณลักษณะ : การมีคุณลักษณะด้านประสบการณ์ตรงในการบริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติพิเศษในการคัดเลือก**

ผู้ที่มีความประสงค์เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้ารับการอบรม เพื่อให้มีคุณลักษณะที่เป็นไปตามหลักสูตรในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โดยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการอบรมดังกล่าวสร้างขึ้นเพื่อให้กลุ่มครูผู้ต้องการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้เข้าใจถึงองค์ประกอบและได้รับประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา (Schleicher, 2012 :

76 – 84) ในส่วนระบบการคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณลักษณะยังไม่ปรากฏการอบรมให้ครูผู้ต้องการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการคัดเลือก ด้านคุณลักษณะของผู้มีความประสงค์เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมีผลงานที่โดดเด่นเป็นประจักษ์ เป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาด้านหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มงานด้านใดด้านหนึ่ง หรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ครูผู้ที่มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการเตรียมตนเองให้พร้อมก่อนมีการคัดเลือก

## 2. ด้านเครื่องมือ : มีเครื่องมือที่หลากหลายในการคัดเลือก

เครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความหลากหลาย เพื่อเป็นการคัดกรองให้มีผู้ที่ประสงค์เข้ามาเป็นบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นการใช้เครื่องมือในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพและผลิตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีมาตรฐานสูงที่ไม่ลงทุนสูงและได้ผลดีอีกวิธีหนึ่ง (Beatriz Pont 2018 : 146 – 152) สอดคล้องกับงานวิจัยของเจษฎาภรณ์ รอบคอบ ได้จัดทำวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มแรก ซึ่งสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเครื่องมือที่หลากหลาย โดยกำหนดแนวทางวิธีการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (เจษฎาภรณ์ รอบคอบ, 2556 : 219) ในส่วนระบบการคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกคือแบบสัมภาษณ์หลังจากที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการคัดเลือก ด้านเครื่องมือในการวัดผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกเพื่อวัดพฤติกรรม ลักษณะนิสัย เครื่องมือในทางจิตวิทยา แบบประเมินสุขภาวะจิต เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์พฤติกรรม ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ในการบริหารงานในหน้าที่และการนำไปใช้เป็นสำคัญ โดยมีการประเมินผ่านช่องทางที่หลากหลาย

## 3. ด้านวิธีการ : มีวิธีการที่เหมาะสมและไม่ยึดติดรูปแบบวิธีการดั้งเดิม

วิธีการที่ใช้ในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความหลากหลาย เพื่อเป็นการคัดกรองให้มีผู้ที่ประสงค์เข้ามาเป็นบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ต้องมีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวิธีการการคัดเลือกโดยการให้แสดงวิสัยทัศน์



ภาวะความเป็นผู้นำและบทบาทหน้าที่ปัจจุบันของตนที่จะต้องปฏิบัติภายในสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงภาวะความเป็นผู้นำ การเป็นหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด หรือการได้ช่วยบริหารสถานศึกษา เพื่อแสดงถึงประสบการณ์และภาวะการเป็นผู้นำ (D'Arbon , T. 2014 : 66 -72) ในส่วนระบบการคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีการคือในกระบวนการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกส่งเอกสารหลักฐาน วิสัยทัศน์และแนวคิดในการบริหารจัดการสถานศึกษาและการสัมภาษณ์

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการคัดเลือก ด้านวิธีการในการวัดผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และจะต้องสอดคล้องกับแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาในอนาคต โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการคัดเลือกนำเสนอผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ หรือผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยสามารถพิจารณาผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่โดดเด่นจากระบบแมวมอง (Scout Method) ด้วยการประเมินผ่านคณะกรรมการ สังเกตการทำงานในสถานศึกษา

#### **4. ด้านการสัมภาษณ์ : มีการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานที่แท้จริง**

ในกระบวนการสัมภาษณ์ผู้ที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีกระบวนการที่วัดประสบการณ์ เพื่อให้ได้ทราบถึงพฤติกรรม อุปนิสัย ภาวะความเป็นผู้นำทางการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติกระบวนการสอบสัมภาษณ์ที่หลากหลายรูปแบบ การสอบสัมภาษณ์เชิงลึก การเขียนบรรยายแสดงถึงประสบการณ์และภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายอีกวิธีหนึ่ง (D'Arbon , T. 2014 : 66 -72) สอดคล้องกับแนวคิดของ Mitgang กล่าวว่า ในกระบวนการสอบนั้นต้องผ่านกระบวนการที่หลากหลายทั้งการสอบและการประเมิน เช่น ด้านประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาทดสอบความเชี่ยวชาญ การสอบสัมภาษณ์หรือเขียนเรียงความ สอบมาตรฐานวิชาผู้บริหารสถานศึกษา (Mitgang, L. 2016 : 74 - 81) ในส่วนระบบการคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกแล้วเท่านั้นถึงจะมีสิทธิ์เข้ารับการสัมภาษณ์ในกระบวนการประเมินความเหมาะสมกับ



ตำแหน่ง เนื่องจากผู้ที่ผ่านการคัดเลือกมีจำนวนมากและคณะกรรมการมีเวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 5 – 10 นาที จึงทำให้ไม่สามารถสัมภาษณ์รายละเอียดได้อย่างลึกซึ้งเพียงพอ

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะ เริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการคัดเลือก ด้านการสัมภาษณ์ในการวัดผู้ที่ได้รับคัดเลือกมาเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกระบวนการคัดกรอง ความเหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก การสัมภาษณ์เชิง ลึกเพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลโดยตรงจากแหล่งข้อมูล ประเภทบุคคล ได้ข้อมูลที่ไม่สามารถเขียนตอบโดยตรง ระหว่างการสัมภาษณ์สามารถสังเกต ความจริงใจในการตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์จากกิริยา ท่าทาง แนวคิด วิสัยทัศน์ ของผู้เข้ารับ การ สัมภาษณ์ได้

#### 5. ด้านคุณสมบัติพิเศษ : เลือกโดยใช้คุณสมบัติพิเศษเฉพาะ ทางการบริหารสถานศึกษา

การอบรมถือเป็นคุณสมบัติพิเศษที่เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรใน การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โดยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการอบรม สร้างขึ้นเพื่อให้กลุ่มครูผู้ ต้องการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้รับประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงการสร้างเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา (Schleicher, 2012 : 76 – 84) สอดคล้องกับ การศึกษาของ Keo กล่าวว่า พฤติกรรมของครูผู้ที่มีความประสงค์เข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสร้างนวัตกรรมทางการจัดการเรียนการสอน การออกแบบ หลักสูตรเชิงบูรณาการเพื่อความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคลและการ พัฒนาทักษะของครู นักเรียน เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (Keo, 2023 : online) ในส่วนระบบการคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังไม่ ปรากฏการคัดเลือกด้วยการใช้คุณสมบัติพิเศษ เช่น ด้านเทคโนโลยี การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ด้านความคิดสร้างสรรค์ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการ

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะ เริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการคัดเลือก ด้านคุณสมบัติพิเศษในการวัดผู้ที่ได้รับคัดเลือกมาเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานคุณสมบัติพิเศษที่จำเป็น ที่ผู้ประสงค์เข้ารับสมัครคัดเลือกเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือกตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี ได้แก่ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษามาก่อน โดยมี คุณสมบัติทางด้านความสามารถในการบริหารจัดการการใช้สื่อเทคโนโลยีและการจัดระบบ เครือข่าย มีการใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสม สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการ

สื่อสารในการปฏิบัติการอยู่ในระดับดี มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่ออนาคตอย่างแท้จริง

## 6. ด้านการฝึกอบรม : ฝึกอบรมให้ครบตามหลักสูตรเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก

กระบวนการด้านการฝึกอบรมก่อนการคัดเลือกจะต้องผ่านกระบวนการฝึกอบรมก่อน และได้รับประกาศนียบัตรอย่างน้อย 2 หลักสูตร 1) โปรแกรมการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ (MLS : Management and Leadership Studies) โดยโปรแกรมนี้มีเนื้อหาในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการสร้างทีม ความสามารถในการบริหารจัดการ 2) โปรแกรมภาวะผู้นำในการศึกษา (LEP : The Leadership in Education Programme) โดยมีเนื้อหาในการอบรม ด้านการออกแบบและการจัดการองค์กรโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ในอนาคต การวางแผนทางการศึกษาเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมทางการจัดการเรียนการสอนและเทคโนโลยีสารสนเทศ การออกแบบหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศด้านการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทักษะ (Keo, 2023 : online)

การศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า การใช้วิทยากรพัฒนาเป็นวิธีการพัฒนาที่นิยมใช้มากที่สุดแม้ในปัจจุบันจะมีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา วิธีการจัดการฝึกอบรมยังคงความนิยมเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับการจัดการอบรมตามหลักสูตรจนครบเมื่อจบแต่ละหลักสูตรจะได้รับเกียรติบัตรเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป (Bassi and Chenny, 2017 : 1) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตน์, สัมพันธ์ พันธุ์พุกษ และคณะ กล่าวไว้ว่า ศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อตัวผู้บริหารและต่อกรปฏิบัติการของผู้บริหารใหม่ วิธีการดำเนินการต่อปัจจัยภายนอกเหล่านั้นให้เพิ่มผลสำเร็จด้วยการอบรมเพื่อการสร้างแรงบันดาลใจของตนเองและวิชาชีพ และการฝึกประสบการณ์การเรียนรู้ (วิโรจน์ สารรัตน์, สัมพันธ์ พันธุ์พุกษ และคณะ 2555 : บทคัดย่อ) ในส่วนระบบการคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีหลักสูตรการเข้าอบรมสำหรับครูผู้ประสงค์จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรม พบว่า การฝึกอบรมซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน เป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ให้แก่ผู้ที่เข้ารับการศึกษาด้วยหลักสูตรระยะสั้น นอกจากใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว

ยังสามารถ เพิ่มความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายในวงวิชาชีพที่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดการพัฒนาดตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้นในงานที่ทำ เพิ่มศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดในการบริหาร ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมระยะสั้นที่ใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก ต้องผ่านกระบวนการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จิตวิทยาบริการ ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ

### 7. ด้านการประเมินสมรรถนะ : ประเมินสมรรถนะเพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพความสามารถและบทบาทหน้าที่ทางการบริหารสถานศึกษา

ความสำคัญของการสร้างสมรรถนะที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำในสถานศึกษา มีแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ด้วยการออกแบบเพื่อควบคุม ชนชั้นแรงงานและการจัดระเบียบทางสังคม ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินสมรรถนะของการบริหารสถานศึกษา คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งให้ความสำคัญไปในเชิงปฏิบัติงานประจำวันและจำกัดการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน เช่น ครู ธุรการ บุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น (Callahan, 2018 : 26 - 28) สอดคล้องกับงานวิจัยของ แวเวนตร์ พัทฒน์ประดิษฐ์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า การใช้เทคโนโลยีในการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา การกำกับติดตาม ประเมินผลและสรุปรายงานผลการประเมินการดำเนินงานเป็นสมรรถนะหนึ่งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา (แวเวนตร์ พัทฒน์ประดิษฐ์, 2557 : 119 - 121) ในส่วนระบบการคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษาในขั้นตอนการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและมีการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี ที่เข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่ในกระบวนการคัดเลือกยังไม่มี การประเมินสมรรถนะเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการคัดเลือก ด้านการประเมินสมรรถนะ พบว่า การประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสถานศึกษาจำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูง เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา สามารถการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังต้องวางแผนการปฏิบัติงาน การกำกับ ควบคุม ดูแล เกี่ยวกับการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ในฐานะผู้นำของสถานศึกษา สมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุน ส่งเสริมในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ในการทำงาน

ทำให้การดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประเมินสมรรถนะเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกควรประกอบด้วยความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Team Work) การบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย การบริหารการจัดการที่เป็นเลิศ ความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

### 8. ด้านการประเมินความสามารถ : ความสามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร

ในการประเมินความสามารถตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรศึกษา ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอำนาจหน้าที่ บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา และมีหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา จัดทำพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในส่วนระบบการคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการประเมินความสามารถเบื้องต้นในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องไว้ในกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา ในขั้นตอนการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและมีการประเมินการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี ที่เข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่ในกระบวนการคัดเลือกยังไม่มีมีการประเมินความสามารถของผู้ที่มีความประสงค์เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการคัดเลือก ด้านการประเมินความสามารถ พบว่า การประเมินความสามารถในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรเนื่องจากการประเมินความสามารถเป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญของผู้ที่มีความประสงค์เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องเป็นผู้ที่สามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงในสถานศึกษา (organizational decentralization) โดยมีความเชื่อมั่นที่เสริมสร้างพลังบวกให้กับสถานศึกษาผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจะส่งผลที่ดีต่อความสัมพันธ์ของการบริหารสถานศึกษา และเชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และทำงานได้ และมีการประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน

### 9. ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ : ความสามารถในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา

ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการคัดเลือกโดยการให้แสดงวิสัยทัศน์ ภาวะความเป็นผู้นำและบทบาทหน้าที่ปัจจุบันของตนที่จะต้องปฏิบัติภายในสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด หรือการได้ช่วยบริหารสถานศึกษา เพื่อแสดงถึงประสบการณ์และภาวะการเป็นผู้นำ (D'Arbon , T. 2014 : 66 -72) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mitgang, L. ได้ศึกษาระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีวิธีการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ในขั้นตอนการคัดเลือก ผู้สมัครต้องเข้ารับการทดสอบหลายด้าน เช่น ด้านประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาทดสอบความเชี่ยวชาญ ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร สอบสัมภาษณ์หรือเขียนเรียงความสอบมาตรฐานวิชาผู้บริหารสถานศึกษา (Mitgang, L. 2016 : 74 - 81) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สำเร็จ วงศ์ศักดิ์ ซึ่งกล่าวถึงความสำคัญของการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารผ่านกระบวนการวิจัยที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา เมื่อประเมินความเห็นจากแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ในแต่ละด้านแล้วปรากฏว่าทุกท่านมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบริหารทรัพยากร ฝ่ายพัฒนากิจกรรมนักเรียน นักศึกษา ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ฝ่ายวิชาการและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา (สำเร็จ วงศ์ศักดิ์, 2553 : 269 - 272) ในส่วนระบบการคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกได้แสดงวิสัยทัศน์และแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาในขั้นตอนการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งเท่านั้น ไม่ได้ใช้เป็นความสามารถที่นำมาเป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการคัดเลือก ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ พบว่าการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหัวใจสำคัญของผู้ที่มีความประสงค์เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการมองภาพอนาคตของผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภาระงานของสถานศึกษาเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการซึ่งต้องมีความชัดเจน ทำท่ายมีพลังและมีความเป็นไปได้ ซึ่งจะต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้



เปิดโอกาสให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นผู้มีผู้เชี่ยวชาญในการวางแผน ทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับสภาพในอนาคต

## องค์ประกอบที่ 2 ระบบการเตรียมความพร้อม (Preparation)

ในระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษามี 12 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านประสบการณ์ 2) ด้านเครือข่าย 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ด้านการพัฒนาตนเอง 5) ด้านวิทยากร พี่เลี้ยงและคณะกรรมการ 6) ด้านระบบติดตาม 7) ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม 8) ด้านสมรรถนะ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 9) ด้านการวิจัยทางการศึกษา 10) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล 11) ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน และ 12) ด้านภาวะผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ด้านประสบการณ์ : การบ่มเพาะประสบการณ์ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถเพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่พร้อมในการทำงาน

รูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาความสำคัญในการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการฝึกปฏิบัติการวิชาชีพในสถานศึกษา ในรูปแบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในการเสริมสร้างประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เข้าถึงงานทุกงานในสถานศึกษาอย่างลึกซึ้งและครบถ้วนอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ Ortega (2001 : 276 – 279) เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์ในการบริหารงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ การปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษาประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของการศึกษาที่วางไว้ ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านประสบการณ์ มีการฝึกประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรที่ได้รับใบประกอบวิชาชีพจากคุรุสภา มีการเรียนรู้ในสภาพจริงในกระบวนการพัฒนาในหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเท่านั้น ยังไม่ปรากฏการเสริมสร้างและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นหลักสูตรพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านประสบการณ์ พบว่า ประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องได้รับการฝึกปฏิบัติการวิชาชีพในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาตามสภาพจริง



โดยมีการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะผู้บริหารสถานศึกษาผ่านระบบ e-training ใน 3 ระยะ คือ 1) ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ระยะผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3) ระยะผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นหลักสูตรพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อบ่มเพาะประสบการณ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ที่กำลังจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาอย่างรอบด้าน

## 2. ด้านเครือข่าย : การสร้างเครือข่ายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา ให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา โดยเริ่มจากระยะที่ 1 ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งมีการพัฒนาเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่มีประสบการณ์การบริหารระดับสูง กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่มีประสบการณ์การบริหารระดับกลาง โดยมีเนื้อหาในการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมด้านทักษะความรู้คุณภาพและการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่ตำแหน่งในช่วงเริ่มต้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกโปรแกรมการอบรมพัฒนาได้ตามที่ตนเองสนใจ ด้วยการพัฒนาตนเองโดยใช้ระบบเตรียมความพร้อมในรูปแบบออนไลน์ (Online Preparation) ทุกระยะในการเตรียมความพร้อมดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ได้ทำความรู้จักกันก่อให้เกิดเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษากับแวดวงวิชาชีพและเพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา เชื่อมโยงถึงการถ่ายทอดประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง (Nusche, et. 2018 : 97 – 102) ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านเครือข่าย ในหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งและหลักสูตรการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่ปรากฏเนื้อหาในหลักสูตรที่เกี่ยวกับด้านการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านเครือข่าย พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการสร้างเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา กล่าวคือ มีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จำเป็นที่สถานศึกษาต้องอาศัยการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ครุภัณฑ์ ไม่จำกัดอยู่เพียงแค่งบประมาณของแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรร สถานศึกษาสามารถระดมได้ทุกภาคส่วน นอกจากนี้สถานศึกษาสามารถระดมทั้งความคิดสติปัญญา แรงกาย แรงใจ พลังสมอง ของทุกภาคส่วนในชุมชนมาทำการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ

พระราชบัญญัติการศึกษาของชาติซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการศึกษา ยังได้กำหนดไว้ให้มีการส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาไว้ว่าให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

### 3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ : ความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสถานศึกษาเป็นความมุ่งหวังให้เกิดกับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตทุกคน

ระยะการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งจะมีการจัดโปรแกรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่กำลังจะเข้าสู่ตำแหน่งโดยจัดเป็นหลักสูตรทางการศึกษาและเมื่อจบการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา มีการจัดอบรมในรูปแบบ Course-Based Training เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการชั้นเรียนนวัตกรรม การถ่ายทอดนวัตกรรมสู่ครู และมีระบบพี่เลี้ยงโดยผู้เชี่ยวชาญ สำหรับผู้บริหารที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่จะมีผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ (Training Tutor) ที่เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมีทีมผู้ถ่ายทอดความรู้ (Training Team) ที่เป็นบุคคลที่มีบทบาทกับโรงเรียนในท้องถิ่น โดยบทบาทของผู้ถ่ายทอดจะทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Beatriz Pont, 2018 : 155 – 162) ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรากฏเนื้อหากระบวนการพัฒนา ด้านการพัฒนาทักษะและความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี ซึ่งอยู่ในหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่ยังไม่มีการบูรณาการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเชิงนวัตกรรม มีองค์ความรู้เพื่อถ่ายทอดสู่ครูในการจัดชั้นเรียนนวัตกรรมที่ทำให้สถานศึกษามีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า เป็นสิ่งที่มีแนวโน้มให้เกิดขึ้น ทำให้เสริมสร้างการบริหารสถานศึกษาและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นหัวใจสำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน การสอนมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงของความรู้และแหล่งความรู้ในสังคมทำให้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม 2) ทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี และ 3) ทักษะชีวิตและอาชีพเพื่อความสำเร็จทั้งด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต

#### 4. ด้านการพัฒนาตนเอง : มีการพัฒนาตนเองเพื่อสะท้อนถึงพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษาและนำมาปรับปรุงตนเองให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบการเตรียมความพร้อมมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบของการบริหารภายในสถานศึกษาด้วยการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพตรงกับความต้องการของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพ หรือมีศูนย์ในการจัดอบรมและพัฒนา มีการสนับสนุนให้ครูริเริ่มและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สำหรับเนื้อหาในเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการฝึกอบรมประกอบด้วย 1) การสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหาร 2) นวัตกรรมเพื่อใช้เป็นกระบวนการในการจัดการเรียนการสอน 3) การพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาในขณะเดียวกัน (Schleicher, 2012 : 85 – 72) สอดคล้องกับการศึกษาของปริยารักษ์ ปรุ่งแก้ว ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องว่าเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นผู้บริหารที่มีความสมบูรณ์พร้อมเหมาะสมกับภาวะที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญดังนี้ 1) เป็นการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลาย 2) เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องและพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม 3. เป็นการวางแนวทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ 4) ส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนสูงให้ขึ้น (ปริยารักษ์ ปรุ่งแก้ว, 2563 : 76 - 84) ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการพัฒนาตนเอง มีการประเมินการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลา 1 ปี ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มปฏิบัติงาน แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่แสดงให้เห็นถึงการส่งเสริมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้านมาตรฐานวิชาชีพ คุณลักษณะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการสะท้อนความคิด เพื่อรองรับการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่สากล ส่งผลให้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนทางการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพโดยมุ่งพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ

## 5. ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ : การอบรมวิทยากร พี่เลี้ยงและคณะกรรมการ เพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีความพร้อมในการถ่ายทอด ประสบการณ์

ระยะเวลาเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งจะมีการจัดโปรแกรม เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่กำลังจะเข้าสู่ตำแหน่งโดยจัดเป็นหลักสูตรทางการศึกษาและเมื่อ จบการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา มีการจัดอบรมในรูปแบบ Course-Based Training เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล การจัดการชั้นเรียนนวัตกรรม การถ่ายทอดนวัตกรรมสู่ครู และมีระบบพี่เลี้ยงโดย ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับผู้บริหารที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่จะมีผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ (Training Tutor) ที่เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมีทีมผู้ถ่ายทอดความรู้ (Training Team) โดยบทบาทของผู้ถ่ายทอดจะทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์จะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ฝึกอบรม พี่เลี้ยง (Mentor) หรือ นิเทศ (Inspector) (Beatriz Pont, 2018 : 155 – 162) ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการประเมินผลในหลักสูตร การพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และมีคณะกรรมการประเมิน สัมฤทธิ์ผลระหว่างการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี แต่ไม่ปรากฏว่ามีหลักสูตรในการเตรียม ความพร้อมวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการด้วยการอบรม เพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีความพร้อมในการถ่ายทอดประสบการณ์

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะ เริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ พบว่า จำเป็นต้องมีวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถถ่ายทอด ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้และความเชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี ผ่านการอบรม หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพวิทยากรต้นแบบ (Mentoring Coaching and Counseling System training) โดยมีภาวะความเป็นผู้นำ เข้าใจทิศทางและลักษณะการบริหารสถานศึกษาในประเทศ และต่างประเทศ มีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด ยอมรับและเปิดกว้างกับ ทุกความคิดเห็นรวมถึงผลักดันและส่งเสริมให้ผู้ที่เข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนได้แสดง ความสามารถเต็มศักยภาพ เป็นผู้ที่มีทักษะในการถ่ายทอด การสื่อสารและเป็นแบบอย่างในการ ปฏิบัติงานทางการบริหารสถานศึกษาที่ดี

## 6. ด้านระบบติดตาม : มีระบบติดตามสถานะการทำงานที่เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน

รูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาความสำคัญในการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการฝึกปฏิบัติการวิชาชีพในสถานศึกษา ในรูปแบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานซึ่งเป็นหนึ่งในการเสริมสร้างประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา อีกทั้งมีระบบติดตามสถานะการทำงานที่เป็นปัจจุบันทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เข้าถึงงานทุกงานในสถานศึกษาอย่างลึกซึ้งและครบถ้วนอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ Ortega (2001 : 276 – 279) และ Barnes ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีความหลากหลายอย่างมาก เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตให้มีทักษะความรู้และความสามารถในการบริหาร ให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ หนึ่งในองค์ประกอบของหลักสูตรเตรียมความพร้อม คือ การฝึกงานในรูปแบบเงาติดตามการทำงาน (Work Shadowing) (Barnes, 2021 : 126 – 129) ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ระบบติดตามการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษามีในระหว่างการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี มีคณะกรรมการเข้าไปประเมินผลทุก 6 เดือน รวม 2 ครั้ง ไม่ปรากฏมีระบบติดตามสถานะการทำงานที่เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านระบบติดตาม พบว่า ระบบติดตามกระบวนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นระบบที่ช่วยในการติดตามและตรวจสอบขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีการวางระบบวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เมื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดมีการกำหนดระยะเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน โดยสามารถติดตามสถานะการทำงานที่เป็นปัจจุบันและนำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้าได้ เพราะมีรายละเอียดชัดเจน ครอบคลุมในทุกขั้นตอนการทำงาน ทำให้ลดขั้นตอนในการติดตามงานได้อย่างมาก

## 7. ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม : มีหลักสูตรการเตรียมความพร้อมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรมโดยมีเนื้อหาที่รองรับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

การเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา เริ่มจากระยะที่ 1 ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งมีการพัฒนาเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่มีประสบการณ์การบริหารระดับสูง กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่มีประสบการณ์การบริหารระดับกลาง ใช้เวลา



ในการพัฒนาที่แตกต่างกัน โดยเนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมด้านทักษะความรู้คุณภาพและการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ ความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร การสร้างสมรรถนะผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ระยะเวลา 2 ระยะเวลาเข้าสู่ตำแหน่ง ในช่วงเริ่มต้นการเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีเนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย การพัฒนาการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกโปรแกรมการอบรมพัฒนาได้ตามที่ตนเองสนใจด้วยการพัฒนาตนเอง โดยใช้ระบบเตรียมความพร้อมในรูปแบบออนไลน์ (Online Preparation) ซึ่งใช้ระยะเวลาการอบรม 1 ปี ทุกระยะดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่ได้ทำความรู้จักกันก่อให้เกิดเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษากับแวดวงวิชาชีพและเพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา เชื่อมโยงถึงการถ่ายทอดประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง (Nusche, et. 2018 : 97 – 102) ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม พบว่า มีหลักสูตรการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งในระยะเวลา 1 ปี ปรากฏในการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ แต่ไม่พบหลักสูตรการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และไม่มีหลักสูตรการเตรียมความพร้อมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรม

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม พบว่า มีการจัดทำหลักสูตรการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีระบบทดสอบความรู้ความสามารถทางด้านภาษา ด้านความรู้ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำในอนาคต ซึ่งในอนาคตการบริหารสถานศึกษาจะอยู่บนโลกแห่งเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษาจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวและปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษา

#### **8. ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ : ผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รองรับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต**

การเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีการเตรียมพร้อม 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมด้านทักษะความรู้คุณภาพและการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ ความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร



การสร้างสมรรถนะผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ระยะเวลาที่ 2 ระยะเวลาเข้าสู่ตำแหน่งในช่วงเริ่มต้นการเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วยการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกโปรแกรมการอบรมพัฒนาได้ตามที่ตนเองสนใจด้วยการพัฒนาตนเอง (Nusche, et. 2018 : 97 – 102) ซึ่งสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านสมรรถนะทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พบว่า มีการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานประกอบด้วยบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาอุดมการณ์และกระบวนทัศน์ ๓ การพัฒนาทักษะและความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งปรากฏในขั้นตอนการพัฒนาที่กำหนดให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานประกอบด้วยทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ตลอดเวลา สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีทักษะในการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจที่เฉียบขาดและแม่นยำ มีความพร้อมในการร่วมปฏิบัติงานทุกงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 9. ด้านการวิจัยทางการศึกษา : ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการวิจัยทางการศึกษาและสามารถถ่ายทอดความรู้ทางการวิจัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การเตรียมความพร้อมผู้บริหารด้านทักษะทางการวิจัยทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางด้านการศึกษา เพราะเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ตามหลักวิชาการเป็นการค้นหาความรู้ ความจริง ที่ใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ มีระบบและมีขั้นตอน ในการดำเนินงานการวิจัยทางการศึกษามีความสำคัญ ดังนี้ 1) ความสำคัญต่อผู้เรียน 2) ความสำคัญต่อผู้สอน 3) ความสำคัญต่อสถานศึกษา 4) ความสำคัญต่อวิชาชีพทางการศึกษา ผลของการวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารนำไปพัฒนางานการบริหารสถานศึกษาและระบบการเรียนการสอนแล้ว ยังช่วยให้การพัฒนาการทำงานของตนเองให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้น Mishra, R. C. (2005 : 110 - 114) ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวิจัยทางการศึกษา พบว่า ไม่ปรากฏเนื้อหาในหลักสูตรทั้งในหลักสูตรการพัฒนาก่อน

แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และหลักสูตรการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านการวิจัยทางการศึกษา พบว่า การวิจัยทางการศึกษามีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน สถานศึกษา วิชาชีพทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและประเทศชาติ เพราะจะช่วยพัฒนางาน การศึกษาในทุกมิติ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะการวิจัยทางการศึกษาเป็นนักวิจัย ชั้นแนวหน้า เพื่อเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการวิจัยสู่ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมวิชาชีพ

#### 10. ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล : ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการดำเนินกิจการสถานศึกษา

การเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตให้มีทักษะความรู้และความสามารถในการบริหาร ให้มั่นใจได้ว่าสามารถพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีเนื้อหาในการเตรียมความพร้อม 2 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับด้านมนุษยสัมพันธ์ และการเข้าถึงบุคคลโดยตรง คือ 1) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่กำลังจะมาเป็นผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นพี่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับรุ่นน้องที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ 2) ด้านการรวมกลุ่มของผู้เข้าร่วมหลักสูตร เพื่อสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้สำหรับการแบ่งปันข้อมูล ความร่วมมือทางการบริหารการศึกษา รวมถึงการให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนากับเพื่อนร่วมสายงาน (Barnes, 2021 : 126 – 129) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Beatriz Pont กล่าวว่า ระยะเวลาเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งจะมีการจัดโปรแกรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่กำลังจะเข้าสู่ตำแหน่ง มีการถ่ายทอดนวัตกรรมสู่ครู และมีระบบพี่เลี้ยงโดยผู้เชี่ยวชาญสำหรับผู้บริหารที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่จะมีผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ (Training Tutor) ที่เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมีทีมผู้ถ่ายทอดความรู้ (Training Team) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นการส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้บริหารรุ่นพี่และผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ (Beatriz Pont, 2018 : 155 – 162) ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ไม่ปรากฏเนื้อหาที่แสดงให้เห็นถึงด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคลทั้งในหลักสูตร การพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและหลักสูตรการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคลพบว่า การมีมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการเข้าถึงบุคคลถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีความราบรื่นเป็นเอกภาพ ส่งเสริมให้สถานศึกษามีศักยภาพ และทำให้ระบบการจัดการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคลเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในคราวเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีกระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์กันมากที่สุดเพราะครูและบุคลากรทางการศึกษาถือว่าเป็นทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาได้มากที่สุด

#### 11. ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน : มีหลักสูตรการเตรียมความพร้อมที่หลากหลาย

การศึกษาด้านการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาของ Ortega กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการฝึกปฏิบัติการวิชาชีพในสถานศึกษาในรูปแบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานซึ่งเป็นหนึ่งในการเสริมสร้างประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา มีระบบติดตามสถานะการทำงานที่เป็นปัจจุบันทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เข้าถึงงาน Ortega (2001 : 276 – 279)

การศึกษาด้านการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาของ Schleicher กล่าวว่า รูปแบบการเตรียมความพร้อมมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบของการบริหารภายในสถานศึกษาด้วยการพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพตรงกับความต้องการของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหาร 2) นวัตกรรมเพื่อใช้เป็นกระบวนการในการจัดการเรียนการสอน 3) การพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา Schleicher (2012 : 85 – 72)

การศึกษาด้านการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาของ Beatriz Pont กล่าวว่า ระยะการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งจะมีการจัดโปรแกรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่กำลังจะเข้าสู่ตำแหน่งโดยจัดเป็นหลักสูตรทางการศึกษา ส่วนในระยะเข้าสู่ตำแหน่งในช่วงเริ่มต้นจะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารเป็นระยะเวลา 15 วัน ในรูปแบบ Course-Based Training เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการชั้นเรียนนวัตกรรม Beatriz Pont (2018 : 155 – 162)

การศึกษาด้านการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาของ Barnes กล่าวว่า รูปแบบการเตรียมความพร้อมเพื่อการพัฒนาผู้บริหารมีความหลากหลายอย่างมาก เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตให้มีทักษะความรู้และความสามารถในการบริหาร ให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ มีเนื้อหาในการเตรียมความพร้อมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ระบบพี่เลี้ยง (Mentor) 2) การสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบการณ์กับผู้ที่กำลังจะมาเป็นผู้บริหาร 3) การฝึกงานในรูปแบบเงาติดตามการทำงาน (Work Shadowing) 4) การฝึกอบรมเนื้อหาที่เน้นข้อมูลความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของเขตพื้นที่การศึกษา 5) การสัมมนาประจำสัปดาห์ที่จะมุ่งเน้นไปยังการทำความเข้าใจในเนื้อหาหลักสูตร 6) การรวมกลุ่มของผู้เข้าร่วมหลักสูตรเพื่อสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้สำหรับการแบ่งปันข้อมูล ความร่วมมือทางการบริหารการศึกษา Barnes (2021 : 126 – 129)

การศึกษาด้านการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาของ Nusche, et. กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา เริ่มจากระยะที่ 1 ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งมีการพัฒนาเตรียมความพร้อม ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่ตำแหน่งในช่วงเริ่มต้นการเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน Nusche, et. (2018 : 97 – 102) ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระบบการเตรียมความพร้อมมี 2 หลักสูตร คือ 1) หลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หลักสูตรการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี แต่ไม่ปรากฏหลักสูตรการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา หลักสูตรการเตรียมความพร้อมระหว่างการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา และด้านหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยด้านการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาของ 1) Ortega (2001) 2) Schleicher (2012) 3) Beatriz Pont (2018) 4) Barnes (2021) และ 5) Nusche et. (2018) บััจจัยดังกล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน สามารถสรุปได้ว่า ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้านจะต้องมีการเตรียมความพร้อมแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา จะต้องมีการคัดเลือกอย่างครอบคลุมรอบด้าน เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ

ทางด้านการจัดการเรียนการสอนมีภาวะความเป็นผู้นำ มีแนวความเป็นครูที่มีศักยภาพสูง และต้องมีหลักสูตรเฉพาะด้านให้กับผู้ที่มีความถนัดทางสายงานการสอนซึ่งเป็นผู้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง ให้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เข้าเรียนในหลักสูตรเฉพาะด้านตั้งแต่ศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

ส่วนที่ 2 การเตรียมความพร้อมระหว่างการศึกษาในระดับปริญญาทางการศึกษามีหลักสูตรที่วัดผู้เรียนที่มีความเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษาในระหว่างการศึกษา เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อทางสาขาการบริหารการศึกษา รวมทั้งมีหลักสูตรส่งเสริม ผู้เรียนที่มีทักษะพิเศษให้เตรียมตัวเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ส่วนที่ 3 ด้านหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่หลากหลาย เช่น มีหลักสูตรคัดเลือกครูเก่ง ดี มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมด้านการผลิตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมในการเริ่มต้นเข้าสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

## 12. ด้านภาวะผู้นำ : มีภาวะผู้นำเพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการเตรียมความพร้อมมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบของการบริหารภายในสถานศึกษาด้วยการพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพตรงกับความต้องการของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพ หรือมีศูนยในการจัดอบรมและพัฒนา สำหรับเนื้อหาในเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหาร 2) นวัตกรรมเพื่อใช้เป็นกระบวนการในการจัดการเรียนการสอน 3) การพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา (Schleicher, 2012 : 85 – 72) ในส่วนระบบการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ในหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ผู้นำในการบริหารจัดการ แต่ไม่ปรากฏเนื้อหาภาวะผู้นำเพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงวิจรรณญาณ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบการเตรียมความพร้อม ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร



สถานศึกษาเป็นความสามารถในการนำพาสถานศึกษาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ไปสู่ การจัดการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ มีความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารสถานศึกษา มีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีการปรับปรุง และพัฒนาสถานศึกษาอย่างไม่หยุดนิ่ง มีการบริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้าง และสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องไปสู่เป้าหมายร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบที่ 3 ระบบสนับสนุน (Support system)

ในระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษามี 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา 2) ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ 3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) ด้านการอบรมและพัฒนาที่เลี้ยง 5) ด้านการเตรียมตัวสู่การ เปลี่ยนแปลงของโลก 6) ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน 7) ด้านนวัตกรรมทางการ บริหารสถานศึกษา 8) ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต 9) ด้านความคิดริเริ่มในการ ปฏิบัติงาน และ 10) ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา : การใช้สื่อเทคโนโลยี ที่ทันสมัยในการสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษาที่เป็นมิตร

ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษามีองค์การที่ทำหน้าที่หลักในการ สร้างระบบเพื่อสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ในการพัฒนาวิชาชีพส่งเสริมให้ผู้บริหาร สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีการจัดโปรแกรมการสนับสนุนผู้บริหาร สถานศึกษา โดยเนื้อหาประกอบด้วยทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ทิศทางในการบริหาร เจื้อนไขบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ เครือข่ายทางการบริหาร สถานศึกษา การเสริมสร้างความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อเสนอแนะหลักสูตรการ ฝึกอบรม (Korean Educational Development Institute, 2006 : 104 – 112) ) ในส่วนสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเป็นระบบสนับสนุนผู้อำนวยการ สถานศึกษาโดยเฉพาะและเนื้อหาด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษาไม่ปรากฏเนื้อหาใน หลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และหลักสูตรการ ประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะ เริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา พบว่า ด้าน เครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษาในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล จำเป็นที่สถานศึกษาต้องอาศัยการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ด้วยการสร้างเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษากับเพื่อนร่วมวิชาชีพ สร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษาโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ การแจ้งข่าวสารที่เป็นระบบ ส่งเสริมด้านการเข้ามามีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 2. ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ : มีความเป็นนักบริหารมืออาชีพ มีมุมมองที่เห็นถึงอนาคต สามารถสร้างทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่มีแนวคิดว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำ ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลที่สามารถรักษาแรงจูงใจในการเป็นผู้นำที่ดีของตนเป็นหลัก ทั้งด้านภาวะความเป็นผู้นำ พฤติกรรม รวมถึงค่านิยมที่สนับสนุนและอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำ การมีโดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเริ่มตั้งแต่การเป็นผู้บริหารใหม่ไปจนถึงเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ มีองค์ความรู้ เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นนักบริหารมืออาชีพ ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มีทักษะทางการบริหารสถานศึกษาเพียงพอที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพ (Ohlott, 2014 : 96 - 101) สอดคล้องกับแนวคิดของ Education Bureau of the Hong Kong กล่าวว่า ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบการพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Professional Development) เริ่มมีระบบสนับสนุนตั้งแต่ระยะเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง (Newly Appointed Principals) โดยเนื้อหาของหลักสูตรจะเริ่มจากการบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียน (School Administration and Development) หลักสูตรสนับสนุนด้านโครงสร้าง (Structured Support Program) หลักสูตรพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Enhancement Program) หลักสูตรการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การใช้นวัตกรรมในการดำเนินกิจการของสถานศึกษา การศึกษาดูงานทางการบริหารสถานศึกษา (Education Bureau of the Hong Kong SAR, 2011 : 36 – 44) ในส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเป็นระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยเฉพาะ แต่ปรากฏเนื้อหาด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพในหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเนื้อหาประกอบด้วย คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษา การพัฒนาอุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา การพัฒนาบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับผู้อำนวยการ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่พบเนื้อหาการเป็นนักบริหารมืออาชีพในด้านอื่น เช่น

ด้านการจัดการระบบ ด้านการบริหารจัดการ ทักษะการจัดการตนเองและบริหารเวลา ความกระตือรือร้นในการทำงาน ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการถ่ายทอดงาน

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ พบว่า ผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นมีภาวะความเป็นผู้นำมีความกระตือรือร้นจูงใจให้บุคลากรทุกคนเต็มใจร่วมมือและสามารถบริหารผู้คนผ่านการสร้างทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นนักคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการวางแผนการปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างวิสัยทัศน์ ต้องมีมุมมองที่มองเห็นถึงอนาคต มีความรู้ ความสามารถ มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ การจัดการที่ดี รู้จักบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างลงตัว กล้าตัดสินใจ ไม่ลังเลในความคิด มีวิธีและเทคนิคในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

### 3. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ : มีการพัฒนาด้านวิชาชีพด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล

ระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพมีแนวคิดที่ว่าความจำเป็นในการเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคล มีความเกี่ยวข้องมากกับการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดีต้องมีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาตั้งแต่เริ่มกระบวนการคัดเลือก ได้รับบรรจุแต่งตั้ง หลังการแต่งตั้งควรมีการสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทักษะการเป็นมืออาชีพ เพื่อเป็นการเสริมสร้างด้านวิชาชีพ ช่วยให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สมบูรณ์ได้ (Kotter, 2019 : 84 - 85) สอดคล้องกับแนวคิดของ Korean Educational Development Institute กล่าวว่า ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ที่ทำหน้าที่หลักในการสร้างระบบเพื่อสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ในการพัฒนาวิชาชีพ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีการจัดโปรแกรมการสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา โดยเนื้อหาประกอบด้วย เนื้อหา ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ทิศทางในการบริหาร เงื่อนไขบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ เครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา การเสริมสร้างความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อเสนอแนะหลักสูตรการฝึกอบรม (Korean Educational Development Institute, 2006 : 104 – 112) และสอดคล้องกับแนวคิดของ พรวิทย์ อยู่สิงโต ได้กล่าวถึงระบบสนับสนุนผู้บริหารว่าเป็นระบบสนับสนุนเพื่อสร้างบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพเท่าทันต่อสภาวะปัจจุบัน เนื้อหาในระบบสนับสนุนผู้บริหาร

สถานศึกษาต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมประสบการณ์ทางการบริหารตลอดชีพ ทำให้กระบวนการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาเกิดความพร้อมอย่างมากในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพและพัฒนากระบวนการอย่างมีคุณภาพเพื่อสร้างผู้บริหารมืออาชีพทำให้การวางแผนการบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ (ปรีวิทย์ อยู่สิงโต , 2558 : 112 - 114 ) ในส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเป็นระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยเฉพาะ แต่ปรากฏเนื้อหาด้านการพัฒนาวิชาชีพ ในหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเนื้อหาประกอบด้วย การบริหารงาน 4 ฝ่าย การพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) การพัฒนาทักษะความรู้ภาษาอังกฤษ (English Literacy) แต่ไม่พบเนื้อหาการพัฒนาวิชาชีพในอนาคตด้านอื่น เช่น การอบรมระบบการประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบดิจิทัล การรักษามาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานวิชาชีพและประสบการณ์วิชาชีพในยุคถัดไป (Next Normal) การฝึกกระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์และการแก้ปัญหา ความปลอดภัยด้านสุขภาพ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ออนไลน์

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ พบว่า การพัฒนาวิชาชีพวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นวิชาชีพที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดวิทยาการใหม่ขึ้นจึงต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเท่าทันสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลและภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล มีการฝึกทักษะทางวิชาชีพ กระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา มีการส่งเสริมและพัฒนาผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทางสื่อออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์กรที่ควบคุมและรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพครู

#### 4. ด้านการอบรมและพัฒนาที่เลี้ยง : การอบรมและพัฒนาที่เลี้ยง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่ควรมีที่เลี้ยงที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสถานศึกษาซึ่งที่เลี้ยงต้องผ่านกระบวนการอบรมตามมาตรฐาน เพื่อให้ทราบถึงหลักการการถ่ายทอดประสบการณ์ วิชาการ การดำเนินงานส่งผลถึงโครงสร้างที่สนับสนุนการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้บริหาร เพื่อวางรากฐานในการเป็นผู้บริหารที่ดี ทำให้ผู้บริหาร

สถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับสถานที่ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานยังสถานที่จริงได้อย่างราบรื่น (Ericsson, Krampe, & Tech-Romer, 2015 : 114 - 116) ในส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเป็นระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยเฉพาะและด้านการอบรมและพัฒนาที่เลี้ยงไม่ปรากฏเนื้อหาในหลักสูตรการพัฒนาที่กำหนดตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และหลักสูตรการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน ด้านการอบรมและพัฒนาที่เลี้ยง พบว่า เป็นการเสริมสร้างที่เลี้ยงให้มีภาวะความเป็นผู้นำ ทักษะ ประสิทธิภาพ และเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อให้ที่เลี้ยงมีเข้าใจลักษณะระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดให้มีคู่มือหลักสูตรฝึกอบรม เทคนิคการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring Technique for Talent Development) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันมีการพัฒนาทักษะของที่เลี้ยง โดยทำให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน มีระบบที่เลี้ยงช่วยสอนให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ตรงหรือเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์

**5. ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก : ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีมาตรฐานสูงกว่าที่คาดหวัง**

ระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่ในการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลกมีแนวคิดที่ความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพทางการบริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคล มีความเกี่ยวข้องมากกับการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดีต้องมีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาตั้งแต่เริ่มกระบวนการคัดเลือก ได้รับบรรจุแต่งตั้ง หลังการแต่งตั้ง ควรมีการสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา ซึ่งความสำคัญของหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก คือ การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ช่วยให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สมบูรณ์ได้ (Kotter, 2019 : 84 - 85) ในส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเป็นระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยเฉพาะ ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลกไม่ปรากฏเนื้อหาในหลักสูตรการพัฒนาที่กำหนดตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และหลักสูตรการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานควรมีการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 6. ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน : การแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารรุ่นพี่ที่ประสบผลสำเร็จสู่ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่เพื่อนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาไปประยุกต์ใช้

ระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่ มีเหตุผล 1 ประการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ด้านประสบการณ์ (Responsibility) ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นหัวหน้าแล้วจะไม่สามารถคิดเหมือนในขณะที่ยังปฏิบัติหน้าที่เป็นครูได้เพราะการเป็นผู้บริหารนั้นต้องมองอย่างมีวิสัยทัศน์ด้วยการมองภาพอนาคตของตนเองและสมาชิกในสถานศึกษา รวมถึงกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน (Viv, Grant. 2014 : 66 - 72) สอดคล้องกับแนวคิดของ Lord & Hall กล่าวว่าระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่ควรมีพี่เลี้ยงหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษา จะได้รับประสบการณ์ตรงและเกิดการพัฒนาที่หลากหลายปรับตัวได้ความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในโรงเรียน สำหรับความเป็นผู้นำโรงเรียนที่ดีขึ้นอยู่กับโครงสร้างและกลยุทธ์ และความมุ่งมั่นที่สนับสนุนแรงจูงใจในการเป็นผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาที่ดี (Lord & Hall, 2015 : 23 -26) ในส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเป็นระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยเฉพาะ แต่ปรากฏเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน ในหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเนื้อหาประกอบด้วย การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา การเรียนรู้ในสภาพจริง การจัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษา



ในสถานศึกษา แต่ไม่พบเนื้อหาด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน ที่มีกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารรุ่นพี่ที่ประสบผลสำเร็จสู่ผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่เพื่อการนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาไปประยุกต์ใช้

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานในระบบสนับสนุนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะประสบการณ์ตรงตามความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง โดยผ่านกระบวนการฝึกประสบการณ์จากสถานที่ปฏิบัติงานจริง มีหลักสูตรการพัฒนาสถานศึกษาด้วยกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์สูง

#### 7. ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา : มีนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาว่ามีวิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจัดให้สถานศึกษาแต่ละแห่งมีการนำองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ด้วยการนำองค์ความรู้จากสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จมาบูรณาการกับสถานศึกษาที่ตนเองบริหารอยู่ให้เกิดนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาและเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ของตนเอง (Knight, 2022 : 230 - 241) สอดคล้องกับแนวคิดของ Education Bureau of the Hong Kong กล่าวว่า ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบการพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Professional Development) เริ่มมีระบบสนับสนุนตั้งแต่ระยะเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง (Newly Appointed Principals) โดยเนื้อหาของหลักสูตรจะเริ่มจากการบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียน (School Administration and Development) หลักสูตรสนับสนุนด้านโครงสร้าง (Structured Support Program) หลักสูตรพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Enhancement Program) มีหลักสูตรที่ช่วยให้ความสำคัญด้านนวัตกรรมทางการศึกษาคือ หลักสูตรการใช้นวัตกรรมในการดำเนินกิจการของสถานศึกษา (Education Bureau of the Hong Kong SAR, 2011 : 36 – 44) ในส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเป็นระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยเฉพาะ ซึ่งในด้านการนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา



ไม่ปรากฏเนื้อหาในหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และหลักสูตรการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานควรมีนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้มีการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา รวมถึงเป็นการศึกษานวัตกรรมการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ในเชิงปฏิบัติสูง โดยการวิเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในการปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสามารถสร้างผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมายทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมแนวทางการแก้ปัญหาตลอดจนแนวทางการประเมินผลการบริหารจัดการของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### 8. ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต : มีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนตรงประเด็น สามารถใช้เทคโนโลยีมาเป็นกลไกหลักในการบริหารสถานศึกษา

รูปแบบการพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Professional Development) ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต เริ่มมีระบบสนับสนุนตั้งแต่วะยะเริ่มเข้าสู่ตำแหน่ง (Newly Appointed Principals) สำหรับโรงเรียนของรัฐจะมีระบบสนับสนุน โดยเนื้อหาของหลักสูตรจะเริ่มจากการบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียน (School Administration and Development) หลักสูตรสนับสนุนด้านโครงสร้าง (Structured Support Program) หลักสูตรพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Enhancement Program) หลักสูตรการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การใช้นวัตกรรมในการดำเนินกิจการของสถานศึกษา การศึกษาดูงานทางการบริหารสถานศึกษา เมื่อผ่านกระบวนการข้างต้นครบทั้งหลักสูตรจนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (Serving Principals) ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวเป็นการเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในอนาคต เป็นแผนพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องรายบุคคล (Personal Continuing Professional Development Plan) (Education Bureau of the Hong Kong SAR, 2011 : 36 – 44) ในส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเป็นระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยเฉพาะ แต่ปรากฏเนื้อหาที่เกี่ยวข้องด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคตในหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเนื้อหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องประกอบด้วย การพัฒนาทักษะและความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และการบริหารจัดการสถานศึกษา การพัฒนาทักษะความรู้ภาษาอังกฤษ (English Literacy)

แต่ไม่พบเนื้อหาการเป็นผู้บริหารมืออาชีพในด้านอื่น เช่น มีทักษะด้านการประเมินสมรรถนะครู ด้วยระบบดิจิทัล ความสามารถในการขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยนวัตกรรม การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลักในการบริหารสถานศึกษา (Digitalize Process) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรกับสมอง (Brain-Friendly Workplace)

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบุคลิกภาพที่เสริมสร้างพลังอำนาจแฝงทางการบริหารสถานศึกษาโดยสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทางวิชาการ มีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนตรงประเด็นสามารถใช้เทคโนโลยีมาเป็นกลไกหลักในการบริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ที่บังคับบัญชาและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

#### 9. ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน : มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแล้วมีระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา คือ โปรแกรมการพัฒนาสำหรับผู้บริหารที่เริ่มต้นเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ เนื้อหาที่มีความหลากหลายเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเนื้อหาประกอบด้วย สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การแบ่งความประสงค์การเป็นผู้นำ (Shared Leadership) การบริหารจัดการสถานศึกษา (Management of School Order) การฝึกภาวะการเป็นผู้นำ (Coaching of Leaders) การให้คำปรึกษา (Mentoring) การเรียนรู้ภาวะการเป็นผู้นำและการสอน (Learning Leader and Teaching) การประยุกต์ใช้ระบบเอกชนในสถานศึกษาของรัฐ ระบบการจัดการศึกษาแบบสะสมหน่วย (Beatriz Pont, 2018 : 166 – 172) เนื้อหาของหลักสูตรแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ให้มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน ในส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเป็นระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยเฉพาะ ซึ่งด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานไม่ปรากฏเนื้อหาในหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและหลักสูตรการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานควรมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีการวางแผน กำหนด

เป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทของแต่ละพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้นแบบด้านการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่มีซึ่พหุติกรรมและ บุคลิกภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จนำไปใช้ต่อไปได้ และปรับปรุงพัฒนา ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

#### 10. ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล : เสริมสร้างและ พัฒนาความร่วมมือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเพื่อการบริหารที่คล่องตัวและมี ประสิทธิภาพ

ระบบสนับสนุนผู้บริหารใหม่มีความจำเป็นในการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพทางการบริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคล มีความเกี่ยวข้องมากกับการดำรง ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระบบสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดีต้องมีผู้เชี่ยวชาญให้ คำปรึกษาตั้งแต่เริ่มกระบวนการคัดเลือก ได้รับบรรจุแต่งตั้ง หลังการแต่งตั้ง ควรมีการสนับสนุนให้ เกิดเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทักษะการ เป็นผู้บริหารมืออาชีพเพื่อเป็นการเสริมสร้างด้านวิชาชีพ ช่วยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษาสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาที่สมบูรณ์ได้ (Kotter, 2019 : 84 - 85) สอดคล้องกับแนวคิดของ Korean Educational Development Institute ซึ่งกล่าวถึงระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษามีองค์กรที่ทำหน้าที่หลักในการสร้างระบบ เพื่อสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ในการพัฒนาวิชาชีพส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีการจัดโปรแกรมการสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา โดยเนื้อหา ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล คือ เงื่อนไขบทบาทหน้าที่ใน การปฏิบัติงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ เครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา การเสริมสร้าง ความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Korean Educational Development Institute, 2006 : 104 – 112) ในส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเป็นระบบ สนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยเฉพาะ ซึ่งในด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล ที่เสริมสร้างและพัฒนาความร่วมมือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เพื่อการบริหารที่คล่องตัว และมีประสิทธิภาพไม่ปรากฏเนื้อหาในหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและหลักสูตรการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลา 1 ปี

ในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะ เริ่มต้นการปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล พบว่า ในด้าน การบริหารและการเสริมสร้างบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน ควรมีการ

เสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยการร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนอำนวยความสะดวกเพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คล่องตัว และยังสามารถบริหารจัดการเวลาและลำดับความสำคัญของงานได้อย่างลงตัวและมีประสิทธิภาพ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้

1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สามารถนำระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปจัดทำมาตรฐาน หลักเกณฑ์ การสอบคัดเลือก การพัฒนาก่อนแต่งตั้ง กระบวนการฝึกทดลองงานในการปฏิบัติหน้าที่ได้

โดยควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลา 1 ปี และให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดการดำรงตำแหน่ง ด้วยการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จากข้อค้นพบของงานวิจัยเนื้อหากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) ระบบการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) และระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system) ซึ่งเนื้อหาของหลักสูตรมีความครอบคลุมกระบวนการการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

2. กลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล และกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยไปใช้ในการพัฒนาต่อขยายระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ทั้งในระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) ระบบการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) และระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System) ด้วยการสร้างคู่มือหรือหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าเนื้อหาของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานในอนาคตจำเป็นต้องมีองค์ประกอบเนื้อหาใหม่ ๆ ในแต่ละขั้นตอนของการบ่มเพาะที่สอดคล้องกับสมรรถนะของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต โดยสามารถนำเนื้อหาองค์ประกอบย่อยของแต่ละขั้นตอนไปจัดทำคู่มือหรือจัดทำเป็นหลักสูตร

ในการพัฒนาหรือปรับปรุงเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่ระยะก่อนบรรจุและแต่งตั้ง ระยะเริ่มบรรจุ และแต่งตั้ง และตลอดการดำรงตำแหน่งการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

3. ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงานตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จะดำรงตำแหน่งในอนาคตมีคุณลักษณะ คุณสมบัติและสมรรถนะที่เหมาะสม

4. ภาพอนาคตสามารถใช้ในการกำหนดทิศทางหรือแนวโน้มการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ผลการวิจัยสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดและดำเนินการในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระบบ

### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาแนวทางหรือวิธีการนำระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วยระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) ระบบการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) และระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System) ในการนำไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นต้นไป

2. ควรมีการศึกษาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดอื่น เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรมส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการจัดการศึกษา

3. ควรศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดจากการใช้ระบบระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วยระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) ระบบการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษา (preparation) และระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)

## บรรณานุกรม

- Barnes, F. D. (2021). *Principal Professional Development: A Multiple Case Exploratory Study of District-led Aspiring Principal Programs Through the Lens of Knowledge Management*. Harvard University.
- Bassi, L. J. & Chenny, S. (2017). *Benchmarking the Best In Training and Development*. 51, 11 (November, 2017)
- Beatriz, P. (2020). A literature review of school leadership policy reforms. *European Journal of Education*, 55, 154 - 168
- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2018). *Improving School Leadership, Volume 1 Policy and Practice: Policy and Practice* (Vol. 1). OECD publishing.
- Bellanca, J., & Brandt, R. (2010). *21st Century skills: Rethinking how students learn*. U.S.A: Solution-tree press.
- Callahan, R. E. (2018). *Education and the cult of efficiency: A study of the social forces that have shaped the administration of public school*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Carver, F. D. & Sergiovanni, T. J. (2018). *Organizations and Human Behavior: Focus on School*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Covey, S. (1996). *Three roles of the leader in the new paradigm*. California: Jossey-Bass.
- Crow, G. M. (2014). *School Leader Preparation: a short review of the knowledge base*. The University of Reading (UK).
- D'Arbon, T., Duignan, P., & Duncan, D. J. (2014). Planning for future leadership of school: An Australian study. *Journal of Educational Administration*, 40(5), 468-485.
- Daresh, J. C. (2012). *The Professional Development of School Administrators*.



New Jersey: Merrill Prentice – Hall.

Education Bureau of the Hong Kong SAR. (2011). *The Selection and Appointment of a School Principal*. Education Bureau of the Hong Kong SAR.

Elmore, R. (2020). *Building a new structure for school leadership: The Albert Shanker Institute*.

Farren, C., & Kaye, B.L. (1996). *New skills for new leadership roles*. California: Jossey-Bass.

Gentilucci, J. L., Denti, L., & Guaglianone, C. L. (2013). New principals' perspectives of their multifaceted roles. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 24, 75-85.

Gonzalez et al. (2005). *The Delphi Technique*. CA: Santa Barbara City Schools.

Gonzalez et al. (2015). Current and future conditions Possible Public and Private Universities in Mexico. *Educational Research and Review*.

Hage, J., & Powers, C.H. (2012). *Post – industrial lives. Roles and relationships in the 21st century*. Newbury Park, CA: Sage.

Harrison, J. K. (2002). The induction of newly qualified teachers in secondary schools. *Journal of In-service Education*, 28(2), 255 - 276.

Keo, S. (2023). ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยสิงคโปร์. Retrieved from <http://ncee.org/2016/02/shaping-strongprincipals-in-singapore-sucess-by-design/>

Knezevich, J. S. (2016). *Administration of public education: A sourcebook for the leadership and management of education institutions*. New York: Harper Collins.

Knight, P. (2022). A systemic approach to professional development: learning as practice. *Teaching and teacher education*, 18(3), 229-241.

Korean Educational Development Institute. (2006). *OECD Improving school leadership country background report for korea*.

Malino, V. R. (1972). *Statistics: an introductory analysis*. Fourth Worth, T.X: Dryden Press.

Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. New Jersey: Prentice Hall.

Mishra, R. C. (2005). *Educational research and development*. APH.

Mitgang, L. (2016). *The Making of the Principal: Five Lessons in Leadership Training*.  
Perspective. Wallace Foundation.

Nanus, B. (1989). *The leader's edge: The seven keys to leadership in a turbulent world*.  
New York: Mcgraw-Hill.

Nusche, D., Moorman, H. & Pont, B. (2018). *Improving School Leadership Volume 1:  
Policy and Practice*. OECD.

OECD. (2021). *Scotland's Curriculum for Excellence: Into the Future, Implementing  
Education Policies*.

Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10),  
276 - 279.

Quinn, R. E. (1996). *Becoming a master manager: A competency framework* (2nd ed.).  
New York: John Wiley and Sons.

Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st  
Century*. OECD.

Schwartz, L. M., Mckenna, S. M. & Maurer, D. (2020). *Competency – Based Management*.  
Ohio: South - Western Cengage Learning.

Stover, J. G. & Gordon, T. J. (2014). Cross-impact analysis. In *handbook of future  
research*. Connecticut London England: Greenwood Press.

กมล ภูประเสริฐ. (2544). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546ก). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ:  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546ข). กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2560. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). แผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ (2563 - 2565) สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. กรุงเทพฯ:  
กระทรวงศึกษาธิการ.

กลุ่มงานอัตรากำลัง. (2567). คู่มือการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 กลุ่มงาน  
อัตรากำลัง สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: คัดสำเนา

ชินษุสา วิทยาอนุมาส. (2530). การวิจัยแบบเดลฟาย: เทคนิคและปัญหาที่พบในการวิจัย.  
กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์น.

คุรุสภา. (2556). ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ. กรุงเทพฯ:  
คุรุสภาลาดพร้าว.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2529). การวิจัยอนาคต. วารสารวิธีวิทยาวิจัย, 1(1), 22 - 24.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2532). รายงานการวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิผลของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2559). การวิจัยเชิงอนาคต (Futures Research). เอกสารประกอบการอบรม  
สัมมนาวิชาการ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจษฎาภรณ์ รอบคอบ. (2556). ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ระดับ  
บัณฑิตศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

ชัชวรินทร์ ชวนวิถ. (2552). รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบัน  
พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2562). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ: ซีอีเคยูเคชั่น.

ถวิล อรัญเวศ. (2557). *แนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา*. สืบค้นจาก <http://www.obec.go.th/news/48120>.

ทรงธรรม ทองประทุม. (2549). *สภาพปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.

ธงชัย สันติวงศ. (2558). *การบริหารงานในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

ธร สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

นาคยา ปิลันธนานนท์. (2558). *อนาคตศาสตร์*. กรุงเทพฯ: พีระพัชณา.

นิพนธ์ อนันตชาติ. (2550). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

บรรยงค์ โตจินดา .(2560). *การบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ :อมรรการพิมพ์.

บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร. (2550). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไอ อินเทอร์เน็ต.

บุญชม ศรีสะอาด.(2532). *วิธีการทางสถิติสำหรับนักวิจัยเล่ม 2*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญผล.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

พนม พงษ์ไพบูลย์. (2544). *เส้นทางสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสไตร์.

พนารัตน์ วิศวะเทพนิมิต.(2562). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตพยาบาลศาสตร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

พรชัย ภาพันธ์. (2547). *เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคล ทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง*. *วารสารวิชาการ*, 1, 44.

พรชูลี อาชีวะบารุง. (2558). *กลวิธีวิจัยอนาคต กระบวนการอนาคตปริทัศน์*. *วารสารวิจัย*

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์, 1(3).

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. (2545, 19 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 119 ตอนที่ 123 ก, น. 16-21).

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (2553, 22 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก, น. 1-3).

พิชัย เสี่ยมจิตต์. (2542). การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

พิชิต เทพวรรณ. (2558). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

พิบูล ธีปะปาล. (2565). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.

ไพฑูรย์ พวงยอด. (2556). ภาพอนาคตมหาวิทยาลัยนครพนมภายในปี พ.ศ. 2570. (ปริญญาานิพนธ์ ปริญญาดุขฎิบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

ภาวดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.

ระวีวรรณ โพธิ์วัง. (2555). การสร้างหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารต้นแบบ. งานวิจัยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษานครปฐม.

ลัดธิมา สุวรรณ. (2558). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4. (วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช, นครศรีธรรมราช.

วินิจ เกตุขำ. (2546). การบริหารงานวิชาการ. (เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารงานวิชาการ). กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิภาภรณ์ บุตรสร, (2554). ความต้องการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรของครู กลุ่มโรงเรียน ศรีราชา 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ. (2555). ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา; ผลวิจัย

เพื่อการวิพากษ์. กรุงเทพฯ: อัคราพิพัฒน์.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษร  
พิพัฒน์.

วิศร์ อัครสันตติกุล. (2560). *การประเมินโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.

วิศิษฎ์ กมลานนท์. (2557). *การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในชุมชนแออัด*.

แววเนตร์ พิพัฒน์ประดิษฐ์. (2557). *รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวมาตรฐานการ  
ประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2.  
(วิทยานิพนธ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)*.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2555). *สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย (Applied Statistics For Behavioral  
Research)* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางใน  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (ปริญญานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
กรุงเทพฯ.

สมศรี เณรจา และ วชิรี ชูชาติ. (2560). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพของ  
ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในศตวรรษ ที่ 21. วารสารบริหารการศึกษา มศว,  
14(27), 10-20*

สมศักดิ์ สมบุญ. (2552). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 (วิทยานิพนธ์  
ระดับบัณฑิตศึกษา)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ:



ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *คู่มือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล* สำนักงานพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). *แนวทางการนำนโยบายปัญหาปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580*.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2543). *การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา: เพื่อคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). *แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

ลำเร็จ วงศ์ศักดิ์ดา. (2553). *รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา (วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2557). *รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ (วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา)*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2550). *การกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษา*.

อนันท์ งามสะอาด. (2550). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร*. ศรีสะเกษ: วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ.

อรทัย หอมเนียม. (2556). *การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา)*.

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, กรุงเทพฯ.

อรพรรณ พรสีมา. (2546). *เทคโนโลยีทางการสอน*. กรุงเทพฯ: F7-ไอ.เอส. พรินดีเฮ็ล์.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

จริยธรรมสำหรับโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์



หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง  
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นายภรชัญญ์ ธรรมมาตยกุล  
หน่วยงานต้นสังกัด : คณะศึกษาศาสตร์  
รหัสโครงการวิจัย : SWUEC-G-139/2566X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยืนยัน : 11 พฤษภาคม 2566  
ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการ  
รับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the  
Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical  
Practice (ICH-GCP)

ออกให้ ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2566

(ลงชื่อ).....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทันตแพทย์หญิงณปภา เอี่ยมจิรกุล)  
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)  
ประธานคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/X/G-139/2566



### ข้อปฏิบัติสำหรับผู้วิจัยที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขอแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้วิจัยหลังจากโครงการวิจัย ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แล้ว ขอความกรุณาดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่างๆ ที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยโดยเคร่งครัด โดยใช้เอกสารชี้แจงอาสาสมัคร (Information Sheet) หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย (Informed Consent Form) บัญชีประชาสัมพันธ์ รวมถึงเอกสารอื่น ที่ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการฯ แล้วเท่านั้น
2. ผู้วิจัยมีหน้าที่รายงานต่อคณะกรรมการฯ เมื่อ
  - 2.1 มีการดำเนินงานวิจัยครบระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะต้องมีการรายงานความก้าวหน้าของการวิจัยตามระยะเวลาที่คณะกรรมการฯ กำหนดในเอกสารใบรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (แบบเอกสารที่ MF 04) หรือเมื่อครบหนึ่งปีจากวันที่ระบุไว้ในเอกสารใบรับรองของโครงการวิจัย โดยใช้แบบรายงานความก้าวหน้าของโครงการวิจัย (แบบเอกสารที่ MF 13-1)
  - 2.2 สำหรับโครงการวิจัยที่ยังไม่เสร็จสิ้นแต่เอกสารใบรับรองฯ หมดอายุ ผู้วิจัยจะต้องส่งหนังสือบันทึกข้อความเพื่อขอต่ออายุใบรับรองฯ ภายใน 30 วัน ก่อนวันหมดอายุตามที่กำหนดไว้ในเอกสารใบรับรองฯ พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าของการวิจัย มิฉะนั้น คณะกรรมการฯ จะไม่รับรองการทำวิจัย หรือ การเก็บข้อมูลในระยะเวลาหลังจากเอกสารใบรับรองหมดอายุ
  - 2.3 หากผู้วิจัยมีความจำเป็นในการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมโครงการวิจัย (Protocol Amendment) หรือมีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าโครงการวิจัย/เพิ่มเติมผู้ร่วมวิจัย ฯลฯ ผู้วิจัยจะต้องเสนอการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม โดยใช้แบบรายงานส่วนแก้ไขเพิ่มเติมโครงการวิจัย (แบบเอกสารที่ MF 07-1) โดยผู้วิจัยจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า มีการเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร และเหตุผลที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ทั้งในกรณีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าโครงการวิจัย หรือเพิ่มเติมผู้ร่วมวิจัยคนใหม่ ให้แนบแบบประวัติผู้วิจัย (แบบเอกสารที่ MF 09-1) และใบประกาศนียบัตรการอบรม (ถ้ามี)
  - 2.4 หากมีเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในอาสาสมัคร จากการดำเนินโครงการวิจัย (Serious Adverse Events) เกิดขึ้นแก่อาสาสมัครของโครงการวิจัยในสถาบัน ผู้วิจัยต้องทำเอกสารแจ้งคณะกรรมการฯ ภายใน 7 วัน และหากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงนั้น เป็นเหตุให้อาสาสมัครถึงแก่ชีวิต ผู้วิจัยต้องทำเอกสารแจ้งคณะกรรมการฯ ภายใน 24 ชั่วโมง (โดยทางหนังสือบันทึกข้อความ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือ โทรสาร) หลังจากผู้วิจัยทราบเหตุการณ์ โดยใช้แบบรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ สำหรับอาสาสมัครในสถาบันให้ใช้แบบเอกสารที่ MF 19 แบบรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดแก่อาสาสมัครนอกสถาบันให้ใช้แบบเอกสารที่ MF 18 และ/หรือ CIOMS Form แบบเอกสารที่ MF 19-2



- 2.5 หากมีการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด (Non-Compliance/Protocol deviation) ผู้วิจัยจะต้องรายงานให้คณะกรรมการฯ รับทราบ ภายใน 7 วัน นับจากที่ตรวจพบ โดยใช้แบบรายงานการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด (แบบเอกสารที่ MF 21)
- 2.6 โครงการวิจัยที่อยู่โครงการวิจัยก่อนกำหนด ให้ผู้วิจัยส่งหนังสือแจ้งปิดโครงการวิจัยนั้น พร้อมเหตุผลในการยุติโครงการวิจัยก่อนกำหนด โดยใช้แบบรายงานเพื่อยุติโครงการวิจัย ก่อนกำหนด (แบบเอกสารที่ MF 14-1) และการดูแลอาสาสมัครหลังจากยุติโครงการวิจัยแก่คณะกรรมการฯ
- 2.7 โครงการวิจัยที่เสร็จสิ้นแล้ว ให้ผู้วิจัยส่งรายงานสรุปผลการวิจัย โดยใช้แบบรายงานสรุปผลการวิจัย (แบบเอกสารที่ MF 15-1)

คณะกรรมการฯ อาจมีการสุ่มเข้าตรวจเยี่ยมโครงการวิจัย (Site Monitoring Visit) เพื่อดูความเรียบร้อยของการดำเนินงาน รับฟัง และให้คำปรึกษาข้อปัญหาที่อาจมีในระหว่างการดำเนินงานโครงการวิจัย โดยสำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย จะมีหนังสือแจ้งให้ผู้วิจัยได้ทราบล่วงหน้า เป็นเวลา 2 สัปดาห์ ผลการตรวจเยี่ยมโครงการวิจัยจะแจ้งเพื่อทราบในที่ประชุมคณะกรรมการฯ และจะแจ้งผลการพิจารณาให้ผู้วิจัยได้ทราบ และอาจมีข้อเสนอแนะนำไปปฏิบัติต่อไป

ผู้วิจัยสามารถ download เอกสารต่างๆ ได้ที่

<http://research.swu.ac.th/index.php?option=download&> งานมาตรฐานจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย หากมีข้อสงสัยสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมในวิธีดำเนินการมาตรฐาน (SOPs) หรือสอบถามเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมฯ ได้ ที่หมายเลขโทรศัพท์ 0-2649-5000 ต่อ 17502, 17503 หมายเลขโทรสาร 0-2259-1822

**เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย**  
(Participant Information Sheet)

ในเอกสารนี้อาจมีข้อความที่ท่านอ่านแล้วยังไม่เข้าใจ โปรดสอบถามหัวหน้าโครงการวิจัยหรือผู้แทนให้ช่วยอธิบายจนกว่าจะเข้าใจดี ท่านอาจจะขอเอกสารนี้กลับไปอ่านที่บ้านเพื่อปรึกษา หรือกับญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท แพทย์ประจำตัวของท่าน หรือแพทย์ท่านอื่น เพื่อช่วยในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย

**ชื่อโครงการวิจัย...**การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย...**นายภทรชฎี ธรรมมาตยกุล

**สถานที่วิจัย...**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

**สถานที่ทำงานและหมายเลขโทรศัพท์ของหัวหน้าโครงการวิจัยที่ติดต่อได้ทั้งในและนอกเวลา**  
**ราชการ**

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ อาคาร สพฐ. 2 ชั้น 7

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ถนนราชดำเนินนอก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

หมายเลขโทรศัพท์ที่ติดต่อได้ทั้งในและนอกเวลาราชการ 092-7105777

E-mail address: patchayanon7111@gmail.com

**ผู้สนับสนุนทุนวิจัย.....**ไม่มี.....

**ระยะเวลาในการวิจัย** กุมภาพันธ์ 2566 ถึง กุมภาพันธ์ 2567 รวมเวลา 1 ปี

**โครงการวิจัยนี้ทำขึ้นเพื่อ** เพื่อศึกษารูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การเขียนภาพอนาคตของรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย** ผลการวิจัยจะได้ขนาดภาพของรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานสามารถนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์กับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปจัดทำเป็นมาตรฐาน หลักเกณฑ์ เพื่อใช้ในระบบการพัฒนารูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำแนวทางการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา

จากงานวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นตอบสนองต่อนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการต่อไป

**ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เพราะ...**เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ใน 5 ด้านดังนี้ คือ

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. ผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดนโยบาย
5. ผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ

**จะมีผู้เข้าร่วมการวิจัยนี้ทั้งสิ้นประมาณ** การวิจัยครั้งนี้ มีผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมในการวิจัยทั้งสิ้น 15 คน โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดนโยบาย จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ จำนวน 3 คน

**หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว จะมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้คือ**

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทั้ง จำนวน 15 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยจะติดต่อเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ในเบื้องต้น และการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย แนวคำถามแบบสัมภาษณ์ และโครงสร้างปริญญานิพนธ์ให้ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านได้ศึกษาก่อนล่วงหน้าผ่านช่องทางอีเมลล์ (E-mail) และไลน์ (Line) ตามความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งนัดหมาย วัน เวลา ช่องทางในการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ดำเนินการด้วยผู้วิจัยเองในสถานที่นัดหมาย หรือทางช่องทางออนไลน์ผ่านโปรแกรมซูม (ZOOM) ตามความความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญและสถานการณ์ในขณะนั้น โดยก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แนะนำตัว บอกถึงรายละเอียดโครงการวิจัย เหตุผลและประโยชน์ของการวิจัย ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 60 นาที โดยขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าระดับความสำคัญของรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานในแต่ละข้อรายการ ด้วยเครื่องมือ

แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ผ่าน ทาง Google Form ใช้เวลาประมาณ 30 นาที ซึ่งผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญทางอีเมล (E-mail) และ/หรือทางไลน์ (Line) ตามความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญ และดำเนินการติดตามทางโทรศัพท์

ขั้นตอนที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญพิจารณายืนยันความสำคัญของรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานแต่ละข้อรายการ ว่าเป็นไปตามความเห็นเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านเอง หรือปรับเปลี่ยนระดับความสำคัญใหม่หลังจากทราบค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ด้วยเครื่องมือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ผ่านทาง Google Form ใช้เวลาประมาณ 30 นาที ซึ่งผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญทางอีเมล (E-mail) และ/หรือทางไลน์ (Line) ตามความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญ และดำเนินการติดตามทางโทรศัพท์

### **ความไม่สบายกาย หรือไม่สบายใจที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเข้าร่วมการวิจัย**

ระหว่างการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามอาจทำให้เกิดความกดดัน ความเครียด และความเมื่อยล้าจากการทำแบบสอบถามได้ หากท่านประสงค์ที่จะพัก เพื่อพักผ่อนอิริยาบถ ท่านสามารถพักได้ โดยแจ้งต่อหัวหน้าโครงการวิจัย

ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญอาจต้องให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบราชการ และหรือข้อมูลเชิงโครงสร้าง นโยบายขององค์กร อันอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน หรือการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลได้ ในกรณีนี้ ผู้วิจัยมีแนวทางในการลดทอนสภาพการณ์ดังกล่าว ดังนี้

- แจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่า ข้อความแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้ให้ข้อมูลจะถูกนำเสนอ โดยไม่เปิดเผยชื่อ หรือตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลในเอกสารรายงานวิจัย
- แจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบถึงสิทธิพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิทธิที่จะไม่ให้ข้อมูลที่อาจเป็นผลร้ายต่อตัวผู้ให้ข้อมูลภายหลัง
- ผู้วิจัยร่วมกันประเมินสถานการณ์ หากผู้ให้ข้อมูลเริ่มแสดงออกถึงความอึดอัดในการร่วมให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะรีบดำเนินการแจ้งผู้ให้ข้อมูล และสอบถามผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันเจตจำนงของผู้ให้ข้อมูล หากผู้ให้ข้อมูลสะดวกที่จะให้ข้อมูลในลักษณะอื่น เช่น การตอบแบบสัมภาษณ์ทางอีเมล หรือต้องการยุติการให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการตามนั้น

### ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อเข้าร่วมการวิจัย

การเก็บข้อมูลในการวิจัย ประกอบด้วย การสัมภาษณ์รอบที่ 1 ใช้เวลาประมาณ 60 นาที และการตอบแบบสอบถามผ่านทาง Google Form 2 รอบ แต่ละรอบใช้เวลาประมาณ 30 นาที รวมเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 2 ชั่วโมง

หากท่านไม่เข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การปฏิบัติงานใด ๆ ของท่าน หรือส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนของท่าน (ในกรณีที่ท่านกำลังศึกษาอยู่) แต่อย่างไรใด

หากมีข้อข้องใจที่จะสอบถามเกี่ยวข้องกับการวิจัย หรือหากเกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์จากการวิจัย ท่านสามารถติดต่อ....นายภทธีชญ์ ธรรมมาตยกุล โทร. 092-7105777

ท่านจะได้รับการช่วยเหลือหรือดูแลรักษาอันเนื่องมาจากการวิจัยตามมาตรฐานทางการแพทย์

โดยผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการรักษา คือ นายภทธีชญ์ ธรรมมาตยกุล

ประโยชน์ที่คิดว่าจะได้รับจากการวิจัย

อาสาสมัครอาจไม่ได้รับประโยชน์โดยตรง แต่ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยในอนาคต

ค่าตอบแทนหรือของที่ระลึกที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะได้รับ ของที่ระลึกมูลค่าไม่เกิน 1,000 บาท ต่อผู้เข้าร่วมการวิจัย 1 ท่าน

ค่าพาหนะสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัย .....ไม่มี.....

ค่าใช้จ่ายที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะต้องรับผิดชอบเอง.....ไม่มี.....

หากมีข้อมูลเพิ่มเติมทั้งด้านประโยชน์และโทษที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบโดยรวดเร็วและไม่ปิดบัง

ข้อมูลส่วนตัวของผู้เข้าร่วมการวิจัย จะถูกเก็บรักษาไว้โดยไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ เป็นรายบุคคล แต่จะรายงาน ผลการวิจัยเป็นข้อมูลส่วนรวมโดยไม่สามารถระบุข้อมูลรายบุคคลได้ ข้อมูลของผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นรายบุคคล อาจมีคณะบุคคลบางกลุ่มเข้ามาตรวจสอบได้ เช่น ผู้ให้ทุนวิจัย สถาบัน หรือองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบ รวมถึงคณะกรรมการ จริยธรรมการวิจัยในคนมีหน้าที่ตรวจสอบได้

ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิถอนตัวออกจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด

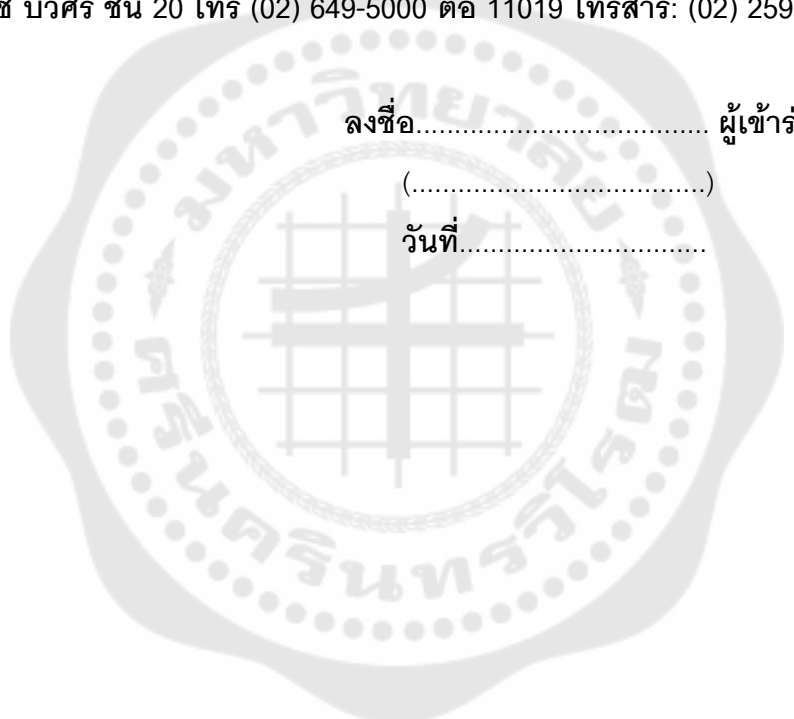
ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิถอนตัวออกจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมการวิจัย หรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การปฏิบัติงานใด ๆ ของท่าน หรือส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนของท่าน (ในกรณีที่ท่านกำลังศึกษาอยู่) ท่านมีสิทธิที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล

หากท่านได้รับการปฏิบัติที่ไม่ตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงนี้ ท่านสามารถแจ้งให้ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนทราบได้ที่ สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย อาคารศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 20 โทร (02) 649-5000 ต่อ 11019 โทรสาร: (02) 259-1822

ลงชื่อ..... ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

(.....)

วันที่.....









ภาคผนวก ข  
รายนามผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย

## รายนามผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย จำนวน 15 คน

1. ดร. พิเชฐร์ วันทอง รองเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. ดร. ภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร. ชูชาติ ทรัพย์มาก ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. ดร. อโณทัย ไทยวรรณศรี ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร. วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ดร. พิทักษ์ ไสตถยาคม ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ดร. ชนาธิป ทั้ยแป ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
8. ดร. วรัญญภรณ์ ชาลีรักษ์ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
9. นางสาวพรเพ็ญ ทองสีมา ผู้อำนวยการศูนย์ขับเคลื่อนโรงเรียนในโครงการตามพระราชดำริ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
10. ดร. สังคม จันทรวีเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล และนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
11. นางสาวชุลี วราศรัย ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมประสานการบริหารงานบุคคล สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ  
จำนวน 5 คน

1. อาจารย์ ดร. สมบูรณ์ นูรศิริรักษ์ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ดร. รัตนา แสงบัวเผื่อน สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร. วรรณฎภรณ์ ชาลีรักษ์ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร. พัฒนชาติตา กนกพงษ์เสถียร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร. มนัสรา ศุภกิจ โคลเยส ผู้อำนวยการโรงเรียนนานาชาติ KIS  
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน



ภาคผนวก ค  
ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว 8718/1388



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

25 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สถานที่เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน

เนื่องด้วย นายภรตชัย ธรรมมาตยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีศิลป์ กลุณภาค เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน กับ 1) ดร.พิเชษฐ์ วันทอง รองเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ดร.ชนาธิป พุ้ยแป ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา 3) ดร.พิทักษ์ โสตถยาคม ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 4) ดร.ชูชาติ ทรัพย์มาก สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ 5) ดร.สังคม จันทร์วิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล 6) นางสาวสุลี วราศรัย ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมประสานการบริหารงานบุคคล 7) ดร.ภูธร จันทร์หงษ์ ปุญญจริสารัง ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน 8) ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานการศึกษา (นักวิชาการศึกษาทรงคุณวุฒิ) 9) ดร.อโณทัย ไทยวรรณศรี ที่ปรึกษา ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน 10) นางสาวพรเพ็ญ ทองสิมา ผู้เชี่ยวชาญด้านประเมินผลการจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน 11) ดร.วรัญญภรณ์ ชาลีรักษ์ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านติดตามตรวจสอบการดำเนินการบริหารการจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน 12) นางสาววิภา ลัคนาพรวิสิฐ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ผ่านระบบออนไลน์ (ZOOM MEETING) ระหว่างเดือนมิถุนายน 2566 ถึงเดือนกรกฎาคม 2566 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 710 5777



ที่ อว 8718/1388

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

25 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สถานที่เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน

เนื่องด้วย นายภรตชัย ธรรมมาตยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีศิลป์ กุลนภาดล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน กับ  
1) ดร.เอกวัฒน์ ล้อสุนิรันดร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1  
2) ดร.พัฒนชีตา กนกพงษ์เสถียร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2  
3) ดร.รุ่งทิพย์ พรหมศิริ ผู้อำนวยการ โรงเรียนชลราษฎรอำรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ผ่านระบบออนไลน์ (ZOOM MEETING) ระหว่างเดือนมิถุนายน 2566 ถึงเดือนกรกฎาคม 2566 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 710 5777



ที่ อว 8718/2937

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

13 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

เนื่องด้วย นายภรชัญญ์ ธรรมมาตยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และรองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.พัฒนชิตา กนกพงษ์เสถียร เป็นผู้เชี่ยวชาญ ในหัวข้อ เรื่อง “การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายภรชัญญ์ ธรรมมาตยกุล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 710 5777



ที่ อว 8718/2937

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

13 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์

เนื่องด้วย นายภรชัญ ธรรมมาตยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และรองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญ ในหัวข้อ เรื่อง “การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายภรชัญ ธรรมมาตยกุล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 710 5777



ที่ อว 8718/2937

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

13 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขออนุมัติเคราะห้เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน School Director (KIS International School Reignwood Park)

เนื่องด้วย นายภรชัญ ธรรมมาตยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และรองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.มนิครา ศุภกิจ โคลเยส เป็นผู้เชี่ยวชาญ ในหัวข้อ เรื่อง “การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขออนุมัติเคราะห้เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายภรชัญ ธรรมมาตยกุล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 710 5777



ที่ อว 8718/2937

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

13 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน

เนื่องด้วย นายภรชัญ ธรรมมาตยกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน”. โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และรองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.วรัญญาภรณ์ ชาลิรักษ์ และดร.รัตนา แสงบัวเฟื่อน เป็นผู้เชี่ยวชาญ ในหัวข้อ เรื่อง “การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นายภรชัญ ธรรมมาตยกุล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 710 5777





ภาคผนวก ง  
เครื่องมือการวิจัย 3 ขั้นตอน

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย ขั้นตอนที่ 1

เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน

ชื่อโครงการวิจัย การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(Development of Induction Program for Administrators in Schools

Affiliated with The Office of the Basic Education Commission)

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) สร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อศึกษาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยคำถามจำนวน 4 ข้อ

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดนโยบาย และผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ

3. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านตอบความคิดเห็นตามความเป็นจริง โดยข้อมูลทั้งหมดจะเก็บเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่านหรือต่อการปฏิบัติงานของท่าน การได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนตามสภาพความเป็นจริงจากท่านมีความสำคัญยิ่งต่องานวิจัย เนื่องจากส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพและเกิดประโยชน์ในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



(นายภพพัชญ์ ธรรมมาตยกุล)

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ติดต่อผู้วิจัย โทร. 092-7105777 E-mail: patchayanon7111@gmail.com LINE id: 4072559

- 2 -

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

#### เรื่อง ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน

ขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญตอบรับวันนัดหมายสัมภาษณ์ (ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง) โดยท่านสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้ากัน (Face-to-face) หรือการสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่านโปรแกรมซูม (ZOOM) ตามความสะดวกของท่านและเหมาะสมต่อสถานการณ์โควิด-19 โดยกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน

แบบที่ 1 การสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-face)

วันที่..... เวลา..... สถานที่.....

แบบที่ 2 การสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่าน โปรแกรมซูม (ZOOM)

วันที่..... เวลา.....

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นายภทรชัญญ์ ธรรมมาตยกุล

ผู้ถูกสัมภาษณ์.....

ระดับการศึกษาสูงสุด.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

#### แบบสัมภาษณ์ระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน

##### จำนวน 4 ข้อ

1. จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าระบบการคัดเลือก (Selection) ผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตข้างหน้าควรมีการดำเนินการคัดเลือกอย่างไร (ควรมีระบบ วิธีการ แนวทางใหม่ ๆ เพิ่มเติมอย่างไรในอนาคต) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (disruptive)

2. จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าการเตรียมความพร้อม (preparation) การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานควรมีอะไรบ้าง อย่างไร” (ในอนาคตควรมีการเตรียมความพร้อมอะไรเพิ่มเติมบ้างที่ทำให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 3 -

(ต่อ)

มีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น เตรียมความพร้อมด้านปริญาทางการศึกษา ประกาศนียบัตรบัณฑิต หลักสูตรการอบรม หรือวิธีการ มาตรฐานอะไรที่ควรมีเพิ่มเติมในอนาคต เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก disruptive)

3. จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่า**ระบบการสนับสนุน (Support Systems)** การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตควรมีอะไรบ้าง อย่างไร”

4. จากประสบการณ์ของท่านท่านคิดว่า**แนวโน้มและทิศทางการเตรียมความพร้อมของระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา**ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ควรมีระบบใหม่ในอนาคตที่ระบบ อะไรบ้าง และอย่างไร

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย ขั้นตอนที่ 2

### เรื่อง การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เรื่อง การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา การทบทวนวรรณกรรม บูรณาการร่วมกับการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ในรอบที่ 1 โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ระบบ คือ 1) ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) จำนวน 46 ข้อรายการ 2) ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) จำนวน 65 ข้อรายการ และ 3) ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System) จำนวน 64 ข้อรายการ ดังต่อไปนี้

#### 1. ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) จำนวน 46 ข้อรายการ ประกอบด้วย

- |                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| 1.1 ด้านคุณลักษณะ                   | 4 ข้อรายการ |
| 1.2 ด้านเครื่องมือ                  | 3 ข้อรายการ |
| 1.3 ด้านวิธีการ                     | 7 ข้อรายการ |
| 1.4 ด้านการสัมภาษณ์                 | 5 ข้อรายการ |
| 1.5 ด้านคุณสมบัติพิเศษ              | 7 ข้อรายการ |
| 1.6 ด้านการฝึกอบรม                  | 2 ข้อรายการ |
| 1.7 ด้านการประเมินสมรรถนะ           | 4 ข้อรายการ |
| 1.8 ด้านการประเมินความสามารถ        | 9 ข้อรายการ |
| 1.9 ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ | 5 ข้อรายการ |

#### 2. ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation) จำนวน 65 ข้อรายการ ประกอบด้วย

- |                                         |             |
|-----------------------------------------|-------------|
| 2.1 ด้านประสบการณ์                      | 5 ข้อรายการ |
| 2.2 ด้านเครือข่าย                       | 4 ข้อรายการ |
| 2.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ               | 4 ข้อรายการ |
| 2.4 ด้านการพัฒนาตนเอง                   | 8 ข้อรายการ |
| 2.5 ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ | 3 ข้อรายการ |

2.6 ด้านระบบติดตาม	5	ข้อรายการ
2.7 ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม	5	ข้อรายการ
2.8 ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์	11	ข้อรายการ
2.9 ด้านการวิจัยทางการศึกษา	4	ข้อรายการ
2.10 ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล	4	ข้อรายการ
2.11 ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน	7	ข้อรายการ
2.12 ด้านภาวะผู้นำ	5	ข้อรายการ

3. ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System) จำนวน 64 ข้อรายการ ประกอบด้วย

3.1 ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา	7	ข้อรายการ
3.2 ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ	6	ข้อรายการ
3.3 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ	9	ข้อรายการ
3.4 ด้านการอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง	5	ข้อรายการ
3.5 ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก	9	ข้อรายการ
3.6 ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน	6	ข้อรายการ
3.7 ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา	5	ข้อรายการ
3.8 ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต	6	ข้อรายการ
3.9 ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน	4	ข้อรายการ
3.10 ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล	7	ข้อรายการ

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญใน 2 ประเด็น ดังนี้

1. ให้ท่านแสดงความคิดเห็นระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จากระดับความสำคัญมากที่สุดถึงระดับความสำคัญน้อยที่สุด (ระดับความสำคัญ 5-1) โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของแต่ละช่องของแต่ละรายการตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้



**ระดับความสำคัญ 5** หมายถึง มีความเห็นวาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา  
ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อความที่กล่าว **มากที่สุด**

**ระดับความสำคัญ 4** หมายถึง มีความเห็นวาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา  
ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อความที่กล่าว **มาก**

**ระดับความสำคัญ 3** หมายถึง มีความเห็นวาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา  
ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อความที่กล่าว **ปานกลาง**

**ระดับความสำคัญ 2** หมายถึง มีความเห็นวาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา  
ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อความที่กล่าว **น้อย**

**ระดับความสำคัญ 1** หมายถึง มีความเห็นวาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา  
ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ควรมีการสนับสนุนย่อยตามข้อความที่กล่าว **น้อยที่สุด**

2. ในแต่ละข้อสนับสนุนย่อย หากท่านเห็นควรมีการเพิ่มเติม หรือตัดข้อความใดออกบ้าง  
หรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สามารถให้ข้อเสนอแนะทางช่องด้านขวาหรือในส่วนท้ายของแต่ละด้าน

แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1	ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)						
	<b>1.1 ด้านคุณลักษณะ : คุณลักษณะสำคัญของผู้ควรได้รับการคัดเลือก</b>						
	1) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านหัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี						
	2) มีผลงานและความสามารถในการประกอบวิชาชีพครูที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์						
	3) ผู้มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้องผ่านกระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก						
	4) ผ่านการถ่ายทอดประสบการณ์อย่างเป็นรูปธรรม (Tacit Knowledge) จากผู้อำนวยการสถานศึกษารุ่นพี่ที่มีรางวัลหรือผลงานทางการบริหารสถานศึกษาดีเด่น						
	<b>1.2 ด้านเครื่องมือ : ใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการคัดเลือก</b>						
	5) มีเครื่องมือทางจิตวิทยา แบบประเมินพฤติกรรม และแบบประเมินลักษณะนิสัยมาใช้ในการคัดเลือก						
	6) ใช้แบบประเมินพฤติกรรมโดยประเมินผ่านช่องทาง Social Media เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมทางพฤติกรรมรอบด้านของผู้สมัคร						
	7) ใช้แบบประเมินสุขภาพจิต หรือใช้โปรแกรมวัดสุขภาพทางจิตใจ (Mental Health Assessment) มาใช้ในการคัดเลือก เพื่อให้เป็นองค์ประกอบในการวัดคุณสมบัติการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา						
	<b>1.3 ด้านวิธีการ : มีวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมในการคัดเลือก</b>						
	8) ให้นำเสนอผลงานที่โดดเด่น ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ หรือการเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้						
	9) มีการพิจารณาพฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษา ด้วยสถานการณ์จำลองหรือบทบาทสมมติ						
	10) มีคณะกรรมการแบบแววมอง (scout method) ในการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม						
	11) มีการกำหนดโควตาพิเศษสำหรับผู้ที่ได้รับการพิจารณาจากระบบแววมอง (scout method)						
	12) มีการประเมินบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา						
	13) มีคณะกรรมการสังเกตพฤติกรรมการทำงานในสถานศึกษา ด้วยสถานการณ์จำลอง และบทบาทสมมติ						
	14) มีคณะกรรมการลงพื้นที่ในการพบปะแบบไม่เป็นทางการ เพื่อสังเกตพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อนร่วมงาน และนักเรียน						

## แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1	ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)						
	1.4 ด้านการสัมภาษณ์ : การสัมภาษณ์เป็นวิธีการหลักในการคัดเลือก						
	15) สัมภาษณ์ความเหมาะสมกับตำแหน่งของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก ให้เป็นไปตามมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต						
	16) สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมทางการบริหาร สถานศึกษา อุปนิสัย และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน						
	17) สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการสถานศึกษา						
	18) สัมภาษณ์ แนวคิด วิสัยทัศน์ ทางการบริหารสถานศึกษา ในอนาคต						
	19) สัมภาษณ์ทิศทางการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษา (Line of Accountability)						
	1.5 ด้านคุณสมบัติพิเศษ : คุณสมบัติพิเศษในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือก						
	20) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถใช้ ผลการบริหารสถานศึกษาดีเด่นมาประกอบหนึ่ง ในการคัดเลือก						
	21) มีความสามารถในการบริหารจัดการ การใช้สื่อเทคโนโลยี การจัดระบบเครือข่าย ใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่โดดเด่น						
	22) มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร						
	23) มีความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่ออนาคต						
	24) มีพฤติกรรมในการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน						
	25) มีศักยภาพทางการบริหารสถานศึกษา พัฒนา ส่งเสริม ให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบผลสำเร็จ และเป็นแบบอย่างได้						
	26) มีความสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาเปลี่ยนแปลง ระบบงานของรัฐให้เป็นระบบเอกชนมากยิ่งขึ้น						

## แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1	ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)						
	1.6 ด้านการฝึกอบรม : การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อใช้เป็นผู้ประกอบการคัดเลือก						
	27) มีระบบรับรองการอบรมระยะสั้น (Skill Certificate) ผ่าน Digital Platform ด้านคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย จิตวิทยาการบริหาร ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา ความรู้ทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เพื่อสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit bank system) มาใช้เป็นผู้ประกอบการคัดเลือก						
	28) ผ่านการอบรมหรือพัฒนาด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ ประกอบด้วย ด้านการจัดการภูมิปัญญา ด้านการจัดระบบ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารเวลา ด้านความกระตือรือร้นและความขยันหมั่นเพียร ด้านความรับผิดชอบ ระเบียบวินัยและซื่อสัตย์สุจริต ด้านสังคมชุมชน และวิชาการยุค 4.0						
	1.7 ด้านการประเมินสมรรถนะ : การประเมินสมรรถนะเพื่อใช้เป็นผู้ประกอบการคัดเลือก						
	29) มีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ AI						
	30) มีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงาน (Team Work) ที่มีศักยภาพ						
	31) มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน สามารถกระจายอำนาจการดำเนินงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
	32) มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีกับสถานศึกษาอื่น						
	1.8 ด้านการประเมินความสามารถ : การประเมินความสามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร						
	33) มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น						
	34) มีความสามารถในการกระจายอำนาจ เพื่อการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา (organizational decentralization)						
	35) มีความเชื่อมั่นว่ากระบวนการมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา หลักสูตร เพื่อนร่วมงาน และผู้เรียน						
	36) มีความรัก เมตตา ผู้ใต้บังคับบัญชา และความเชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
	37) มีความเคารพในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา						
	38) การสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน						
	39) เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนางาน และการปฏิบัติงาน						
	40) มีความมุ่งมั่นในการสร้างคน สร้างคุณภาพ						
	41) เป็นต้นแบบทางด้านการศึกษาและวิชาการ						

แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1	<b>ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)</b>						
	<b>1.9 ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์</b>						
	42) เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ร่วมกับ ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถบริหาร สถานศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา						
	43) มีกลยุทธ์ในการกำหนดอนาคตขององค์กรภายใต้ หลักการบริหาร 4 หลัก คือ 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักการ มีส่วนร่วม 3) หลักการทำงานเป็นทีม และ 4) หลักการกระจายอำนาจ						
	44) มีการกำหนดทิศทางการบริหารให้เกิดการเสริมสร้างความคิด ที่สร้างสรรค์						
	45) มีความคิดเด็ดเดี่ยวสามารถตัดสินใจวิเคราะห์สถานการณ์ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างแม่นยำ						
	46) มีความรู้ความสามารถ ในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับอนาคต						
2	<b>ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation)</b>						
	<b>2.1 ด้านประสบการณ์</b>						
	1) มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีการวางแผน และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น (Hybrid Practical Training)						
	2) ให้ความสำคัญบริหารยุคใหม่ ในการมีประสบการณ์ วิชาชีพทางการบริหารสถานศึกษา						
	3) จัดให้มีศูนย์การบ่มเพาะดิจิทัล หรือ Digital Platform หรือ e-training ในการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม ทั้ง 3 ระบบ คือ 1. ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. หลังสุดรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3. หลังสุดรผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี)						
	4) จัดให้มีการเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นกระบวนการการทำงานเป็นทีม (Team work)						
	5) จัดให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษารุ่นพี่ ที่มีการบริหารสถานศึกษา ดีเด่น ประสบผลสำเร็จมาแบ่งปันประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ทางการบริหารสถานศึกษา						
	<b>2.2 ด้านเครือข่าย</b>						
	6) มีระบบสารสนเทศทางเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา						
	7) มีการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษา						
	8) มีทักษะทางด้านการพัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วม กับเพื่อนในแวดวงวิชาชีพ						

## แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)						
	9) มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการสร้างสรรค์สื่อประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาดิจิทัล บนเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Digital media creation on social networks)						
<b>2.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>							
	10) มีองค์ความรู้ในการจัดการชั้นเรียนนวัตกรรม						
	11) มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ						
	12) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาบริหารจัดการ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา (Digital Leadership)						
	13) มีความคิดเชิงนวัตกรรม มุ่งสร้างครู บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)						
<b>2.4 ด้านการพัฒนาตนเอง</b>							
	14) มีหลักสูตรการพัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ผ่านศูนย์การอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Media Training Centre)						
	15) มีการพัฒนาตนเองด้านคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา						
	16) มีระบบการพัฒนาก่อนแต่งตั้งโดยจัดตั้งศูนย์การอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Media Training Centre)						
	17) มุ่งการพัฒนาสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างสร้างสรรค์						
	18) มีระบบการพัฒนาตนเองแบบออนไลน์						
	19) มีระบบวัดแววภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาแบบออนไลน์						
	20) มีทักษะในการใช้เครื่องมือทางการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis เพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์ของสถานศึกษา						
	21) มีกระบวนการสะท้อนความคิดส่วนบุคคล (Reflective thinking) ทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง และนำไปวิเคราะห์สถานการณ์และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น						
<b>2.5 ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ</b>							
	22) ผู้ที่มีความประสงค์จะเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ผู้สอนงาน (Coaching) และผู้ให้คำปรึกษา (Counseling) ผ่านการอบรมหลักสูตรพัฒนาศักยภาพวิทยากรต้นแบบ (Mentoring Coaching and Counseling System training)						



## แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)						
	23) ที่เลี้ยงมีคุณสมบัติที่เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ ทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญ ได้เป็นอย่างดี						
	24) มีที่เลี้ยงให้คำปรึกษาทั้ง 3 ระยะ คือ 1. ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. ระยะหลังสุดครูเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3. ระยะหลังสุดครูเข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี)						
	<b>2.6 ด้านระบบติดตาม</b>						
	25) มีระบบติดตามกระบวนการทำงาน และติดตามสถานะการทำงานแบบเป็นปัจจุบัน (real time)						
	26) มีระบบวางแผนการทำงาน การติดตามการทำงานในรูปแบบออนไลน์						
	27) มีการฝึกปฏิบัติงานทางการบริหารการศึกษาควบคู่กับการทำงานจริง (On Job Training)						
	28) มีระบบการฝึกงานทางการบริหารการศึกษาในรูปแบบเงาติดตามการทำงาน						
	29) มีการอบรมคณะกรรมการประเมินติดตามสถานะการทำงาน						
	<b>2.7 ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม : มีการจัดทำหลักสูตรการเตรียมความพร้อมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเทคโนโลยีดิจิทัล หรือศูนย์การคัดเลือกดิจิทัล Digital Platform</b>						
	30) มีระบบการทดสอบความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติงาน						
	31) จัดให้มีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมใน 2 ระยะ 1. ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. ระยะหลังสุดครูเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก)						
	32) มีระบบพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต						
	33) มีการอบรมทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและสมรรถนะ (Soft skills) ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่						
	34) มีหลักสูตรผู้บริหารด้านดิจิทัลภาครัฐ (Digital Leadership for Executive Level)						
	<b>2.8 ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์</b>						
	35) มีทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายของโลกได้อย่างรวดเร็ว						
	36) มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศที่จำเป็นในความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ						

แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
2	<b>ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)</b>						
	37) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพปกติใหม่ (new normal)						
	38) มีทักษะความเป็นผู้นำในยุคผันผวน						
	39) ใช้หลักคุณธรรม ความโปร่งใสในการบริหารสถานศึกษา						
	40) มีความพร้อมในการทำงานทุกงานร่วมกับ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ						
	41) มีทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงทักษะ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making)						
	42) มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ ตลอดเวลา มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)						
	43) มีทักษะการปรับตัว และความยืดหยุ่น (Adaptability & Flexibility) เหมาะสมกับโลกยุคการเปลี่ยนแปลง						
	44) มีทักษะการบริหารเวลา และการจัดการพลังงาน (Time & Energy Management) ในสถานศึกษา						
	45) มีทักษะการจัดการความขัดแย้ง และแก้ปัญหา (Conflict & Resolution)						
	<b>2.9 ด้านการวิจัยทางการศึกษา</b>						
	46) เป็นนักวิจัยชั้นแนวหน้า (Frontier Research) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการวิจัยสู่ครูและบุคลากร ทางการศึกษา และเพื่อนร่วมวิชาชีพ						
	47) สร้างคลังหลักสูตร รวบรวมงานวิจัยทางการศึกษา ไว้ในเว็บไซต์ (website) ของสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานข้อมูล ในการพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน						
	48) มีทักษะการวิจัยทางการศึกษา และเป็นต้นแบบที่ดีทางการวิจัย						
	49) มีการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research - Based Administration)						
	<b>2.10 ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล</b>						
	50) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน						
	51) มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรผ่านระบบการมีส่วนร่วม และภาคีเครือข่าย						
	52) มีการสร้างและบริหารเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา (Network and partnership management) ผ่านเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคม						
	53) มีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา						

## แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)						
	2.11 ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน						
	2.11.1 ก่อนเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา						
	54) มีการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านจัดการเรียนการสอน มีแนวความเป็นครูและความเป็นผู้นำเข้ามาศึกษาต่อในระดับปริญญาทางการศึกษา						
	55) มีหลักสูตรเฉพาะด้านและความถนัดสายงานการสอน และความเป็นผู้นำ ให้นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถ มีความถนัดเฉพาะด้านได้ศึกษาตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลาย						
	2.11.2 ระหว่างการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา						
	56) มีหลักสูตรที่วัดผู้เรียนที่มีความเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษา เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ศึกษาต่อทางสาขาการบริหารการศึกษา						
	57) มีหลักสูตร ส่งเสริม ผู้เรียนที่มีทักษะพิเศษ ให้เตรียมตัวเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา						
	2.11.3 ด้านหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็น						
	ผู้บริหารสถานศึกษา						
	58) มีหลักสูตรคัดเลือกครูเก่ง ดี มีสมรรถนะที่เหมาะสม ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก						
	59) หลักสูตรเตรียมความพร้อมด้านการผลิตผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณภาพ						
	60) มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมในการเริ่มต้นเข้าสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา						
	2.12 ด้านภาวะผู้นำ						
	61) มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาในยุค 4.0						
	62) มีภาวะผู้นำทางวิชาการแบบ 4 F คือ F1 fast, F2 flexible, F3 friendly และ F4 focus						
	63) มีลักษณะเฉพาะทางด้านการเป็นผู้นำในอนาคต เช่น ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล ทักษะภาษาเพื่อการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงวิจยารณญาณ การตอบสนองอย่างฉับไว						
	64) มีการบริหารและการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ						
	65) จัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างไม่หยุดนิ่ง						

แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
3	ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System)						
	3.1 ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา						
	1) มีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ						
	2) มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ที่เป็นมิตร						
	3) สร้างเครือข่ายและกระมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษา โดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย						
	4) มีทักษะครูให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้วย การสร้างเครือข่ายกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษา						
	5) พัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์การเผยแพร่ การแจ้งข่าวสารที่เป็นระบบ						
	6) ส่งเสริมด้านการเข้ามามีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
	7) มีนวัตกรรมที่เกิดจากการทำงานของเครือข่าย						
	3.2 ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ						
	8) มีหลักสูตรการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการจัดการ ดังนี้ ด้านการจัดการระบบ ด้านการบริหารจัดการ ทักษะการจัดการตนเอง และด้านการบริหารเวลา						
	9) มีหลักสูตรการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านคุณลักษณะ ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความขยันหมั่นเพียร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความรับผิดชอบ และด้านระเบียบวินัย						
	10) มีทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาที่ร่วมกันทำงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล						
	11) มีทักษะในการปฏิบัติงานด้านการวางแผน การกำกับ การปฏิบัติงาน การสร้างสัมพันธ์ การถ่ายทอดงาน และการใช้เทคโนโลยี						
	12) มีการประเมินผู้บริหารสถานศึกษารายบุคคล เพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเอง						
	13) มีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยระบบ AI						
	3.3 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ						
	14) มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลและภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล						
	15) มีการจัดให้มีระบบการประเมินข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาแบบดิจิทัล						
	16) มีองค์กรที่ควบคุม และรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพครู						

## แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
3	<b>ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System)</b>						
	17) มีกองทุนส่งเสริมวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา						
	18) มีมาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ในยุควิถีถัดไป (Next Normal)						
	19) มีการฝึกทักษะทางวิชาชีพ กระบวนการคิด การเผชิญ สถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกัน และแก้ปัญหา						
	20) มีการส่งเสริมและพัฒนาให้มีความตระหนักและใส่ใจ เรื่องความปลอดภัยด้านสุขภาพ						
	21) มีการส่งเสริมและพัฒนา ผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทางสื่อ ออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ						
	22) มีการส่งเสริมและพัฒนาให้มียุทธศาสตร์เชิงวิทยาศาสตร์ มีหลักเหตุและผล						
	<b>3.4 ด้านการอบรมและพัฒนาที่เลี้ยง</b>						
	23) มีคู่มือหลักสูตรฝึกอบรม เทคนิคการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring Technique for Talent Development) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน						
	24) มีการพัฒนาทักษะของที่เลี้ยง โดยทำให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่						
	25) มีระบบที่เลี้ยงช่วยสอนให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ตรง หรือเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์						
	26) มีระบบการอบรมวิทยากรต้นแบบ						
	27) มีระบบเสริมสร้างความเข้มแข็งแบบเครือข่ายที่เลี้ยง						
	<b>3.5 ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก</b>						
	28) มีระบบพัฒนาตนเองแบบออนไลน์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ที่ตอบสนองต่อทักษะในอนาคต เช่น ทักษะการบริหารยุคใหม่ หลักการบริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ลักษณะการเป็นผู้นำ ในอนาคต						
	29) มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาที่รองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต						
	30) ใช้ชีวิตบนภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม						
	31) มีการเพิ่มพูนทักษะใหม่ (Upskill) ทางการบริหารการศึกษา อย่างสม่ำเสมอ						
	32) มีการทำงานในลักษณะเชื่อมโยง บูรณาการการทำงาน ยอมรับ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ						
	33) มีภาวะผู้นำแบบ Disruptive Leadership						

## แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
3	<b>ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System)</b>						
	34) มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Continuous Learning) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)						
	35) มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (Risk management)						
	36) มีความรู้ในการเปลี่ยนแปลงยุคที่โลกผันผวน (Disruption Age)						
	<b>3.6 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน</b>						
	37) มีประสบการณ์จากสถานที่ปฏิบัติงานจริง						
	38) มีหลักสูตรการพัฒนาสถานศึกษาผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบออนไลน์						
	39) มีการแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง และบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์						
	40) มีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์สำหรับครูผู้มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา						
	41) มีการอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การเรียนรู้กรณีศึกษา การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง						
	42) จัดให้มีการส่งเสริม พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะและประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน						
	<b>3.7 ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา</b>						
	43) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา						
	44) มีระบบในการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษา						
	45) มีทักษะในการบริหารจัดการเครือข่ายสารสนเทศ						
	46) การใช้นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) โดยมุ่งเน้น การสร้างนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา						
	47) พัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency) อย่างสม่ำเสมอทั้งตนเองและผู้บังคับบัญชา						
	<b>3.8 ด้านทักษะและคุณลักษณะในอนาคต</b>						
	48) มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร						
	49) มีการใช้ວິຈນภาษาเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจแฝงในการบริหารสถานศึกษาทางบวก						
	50) จัดให้มีการอบรม ศึกษาดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์						
	51) มีทักษะในการประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยระบบดิจิทัล						
	52) สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยนวัตกรรม และให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลัก (Digitalize Process)						
	53) สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรกับสมอง (Brain-Friendly Workplace)						



## แบบสอบถาม รอบที่ 2

ระบบ	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
3	ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System)						
	<b>3.9 ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน</b>						
	54) มีการบริหารสถานศึกษาด้วยการใช้ระบบเอกชนเข้ามาบริหารจัดการในสถานศึกษา						
	55) สามารถพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทของแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
	56) ใช้ระบบการจัดการศึกษาแบบสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank) ในนักเรียนระดับมัธยมศึกษา						
	57) สามารถเป็นต้นแบบระบบ "เงาในการทำงาน" เพื่อให้ผู้เป็นเจตตตามซึมซับพฤติกรรมและบุคลิกภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จไปใช้						
	<b>3.10 ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล</b>						
	58) เสริมสร้างความเข้มแข็ง ด้วยการร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
	59) มีการบริหารจัดการทรัพยากร (4M) ที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
	60) เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมอำนวยความสะดวกในทุกด้าน						
	61) สามารถบริหารจัดการเวลาและลำดับความสำคัญของงานได้						
	62) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ การเสริมพลังในตนเองและการเสริมแรงบวก						
	63) พัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มที่มีความหลากหลาย						
	64) สร้างครูให้สามารถใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ได้						

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย ขั้นตอนที่ 3

#### เรื่อง การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน ทราบความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทบทวนคำตอบที่ตอบมาในขั้นตอนที่ 2 โดยผู้วิจัยได้คำนวณค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range) และค่ามัธยฐาน (Median) ของกลุ่มมาแสดงในแต่ละข้อรายการ พร้อมระบุตำแหน่งการตอบของท่านในขั้นตอนที่ 2 โดยใช้เครื่องหมาย ดังนี้

ค่ามัธยฐาน (Md) ใช้สัญลักษณ์  $\Delta$

ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IR) ใช้สัญลักษณ์ |——|

ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ใช้สัญลักษณ์ X

2. เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้ว โปรดทำเครื่องหมาย  $\surd$  เพื่อยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของท่าน โดยใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้

5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

4 หมายถึง มีความสำคัญมาก

3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง

2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย

1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด

3. หากคำตอบของท่านอยู่ในค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IR) หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านสอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงไม่ต้องให้เหตุผลประกอบ แต่ถ้าคำตอบอยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขอความกรุณาท่านโปรดชี้แจงเหตุผลประกอบในข้อนี้

**ค่ามัธยฐาน (Md) มีความหมายดังนี้**

ค่ามัธยฐาน 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสำคัญมากที่สุด

ค่ามัธยฐาน 3.50 – 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสำคัญมาก

ค่ามัธยฐาน 2.50 – 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสำคัญปานกลาง

ค่ามัธยฐาน 1.50 – 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสำคัญน้อย

ค่ามัธยฐาน 1.00 – 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสำคัญน้อยที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IR) มีความหมาย ดังนี้

ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมา หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติ

ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์มากกว่า 1.50 ขึ้นไป หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันหรือไม่เป็นฉันทามติ

ตัวอย่างที่ 1 การตอบแบบสอบถามกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกับกลุ่ม

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
1	ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)							
	1.1 ด้านคุณลักษณะ : คุณลักษณะสำคัญของผู้ควรได้รับการคัดเลือก							
	1) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านหัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี เหตุผล.....	Δ ↔ x √					5	0

จากตัวอย่างที่ 1

1. ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) ด้านคุณลักษณะ ข้อ 1. มีค่ามัธยฐาน (Md) 5 และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IR) 0 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีอุดมการณ์ ความเชื่อ ความศรัทธาว่าในการพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระบบคัดเลือกผู้ที่มีความประสงค์เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านหัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระหรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี ซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด และมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

2. คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 2 (x) อยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม และหากผู้เชี่ยวชาญทบทวนคำตอบในแบบสอบถามขั้นตอนที่ 3 นี้แล้วและยืนยันความคิดเห็นเดิมคือ 5 ซึ่งอยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ซึ่งไม่ต้องแสดงเหตุผลประกอบ

## ตัวอย่างที่ 2 การตอบแบบสอบถามกรณีผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับกลุ่ม

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ		
		5	4	3	2	1	Md	IR	
1	ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)								
1.6 ด้านการฝึกอบรม : การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก									
	27) มีระบบรับรองการอบรมระยะสั้น (Skill Certificate) ผ่าน Digital Platform ด้านคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย จิตวิทยาการบริหาร ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา ความรู้ทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เพื่อสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit bank system) มาใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก เหตุผล.....		Δ ↔					4	1

### จากตัวอย่างที่ 2

1. ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection) ด้านคุณลักษณะ ข้อ 27 ค่ามัธยฐาน (Md) 4 และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IR) 1 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการมีระบบรับรองการอบรมระยะสั้น (Skill Certificate) ผ่าน Digital Platform ด้านคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย จิตวิทยาการบริหาร ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา ความรู้ทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เพื่อสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit bank system) มาใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกมีความสำคัญมากแต่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

2. คำตอบในขั้นตอนที่ 2 ของท่าน (x) อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ หมายความว่า ความคิดเห็นของท่านไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม และหากท่านพบทวนการตอบแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 3 นี้แล้ว ยืนยันความเห็นเดิม คือ 3 ซึ่งอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ขอความกรุณาให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงผลประกอบ

3. กรณีคำตอบในขั้นตอนที่ 2 ของท่าน (x) อยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ และหากท่านพบทวนในขั้นตอนที่ 3 แล้วเปลี่ยนคำตอบเป็น 4 ซึ่งอยู่ในขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ไม่ต้องแสดงผลประกอบ

**หมายเหตุ**

1. กรณีไม่พบเครื่องหมาย (x) แสดงว่าท่านไม่ได้ตอบแบบสอบถามนั้นในขั้นตอนที่ 2
2. ขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญโปรดส่งแบบสอบถามให้กับผู้วิจัยโดยตรงหรือทาง

E-mail: patchayanon7111@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่าน  
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



(นายภทรชัญญ์ ธรรมมาตยกุล)

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ติดต่อผู้วิจัย โทร. 092-7105777 E-mail: patchayanon7111@gmail.com LINE id: 4072559

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย ขั้นตอนที่ 3**  
**เรื่อง การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
1	<b>ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)</b>							
	<b>1.1 ด้านคุณลักษณะ : คุณลักษณะสำคัญของผู้ควรได้รับการคัดเลือก</b>							
	1) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านหัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	2) มีผลงานและความสามารถในการประกอบวิชาชีพครูที่โดดเด่น เป็นที่ประจักษ์ เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	3) ผู้มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้อง ผ่านกระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	4) ผ่านการถ่ายทอดประสบการณ์อย่างเป็นรูปธรรม (Tacit Knowledge) จากผู้อำนวยการสถานศึกษารุ่นที่ ที่มีรางวัลหรือผลงานทางการบริหารสถานศึกษาดีเด่น เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	<b>1.2 ด้านเครื่องมือ : ใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการคัดเลือก</b>							
	5) มีเครื่องมือในทางจิตวิทยา แบบประเมินพฤติกรรม และแบบประเมินลักษณะนิสัยมาใช้ในการคัดเลือก เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	6) ใช้แบบประเมินพฤติกรรมโดยประเมินผ่านช่องทาง Social Media เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมทางพฤติกรรมรอบด้านของ ผู้สมัคร เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	7) ใช้แบบประเมินสุขภาพจิต หรือใช้โปรแกรมวัดสุขภาพทางจิตใจ (Mental Health Assessment) มาใช้ในการคัดเลือก เพื่อใช้เป็น องค์ประกอบในการวัดคุณสมบัติการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	<b>1.3 ด้านวิธีการ : มีวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมในการคัดเลือก</b>							
	8) ให้นำเสนอผลงานที่โดดเด่น ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนา ตนเองด้านวิชาชีพ หรือการเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้ เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	9) มีการพิจารณาพฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษา ด้วยสถานการณ์จำลองหรือบทบาทสมมติ เหตุผล.....	Δ   X					5	0



แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
1	<b>ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)</b>							
	10) มีคณะกรรมการแบบแมวมอง (scout method) ในการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	11) มีการกำหนดโควตาพิเศษสำหรับผู้ได้รับการพิจารณา จากระบบแมวมอง (scout method) เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	12) มีการประเมินบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำทางการบริหาร สถานศึกษา เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	13) มีคณะกรรมการสังเกตพฤติกรรมการทำงานในสถานศึกษา ด้วย สถานการณ์จำลอง และบทบาทสมมติ เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	14) มีคณะกรรมการลงพื้นที่ในการพบปะแบบไม่เป็นทางการ เพื่อสังเกตพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์ กับชุมชน เพื่อนร่วมงาน และนักเรียน เหตุผล.....	Δ   X					5	0
<b>1.4 ด้านการสัมภาษณ์ : การสัมภาษณ์เป็นวิธีการหลักในการคัดเลือก</b>								
	15) สัมภาษณ์ความเหมาะสมกับตำแหน่งของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก ให้เป็นไปตามมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	16) สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมทางการบริหาร สถานศึกษา อุปนิสัย และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	17) สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	18) สัมภาษณ์ แนวคิด ทัศนคติ ทางการบริหารสถานศึกษาใน อนาคต เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	19) สัมภาษณ์ทิศทางการทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษา (Line of Accountability) เหตุผล.....	Δ   X					5	0
<b>1.5 ด้านคุณสมบัติพิเศษ : คุณสมบัติพิเศษในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือก</b>								
	20) ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถใช้ ผลการบริหารสถานศึกษาดีเด่นมาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการ คัดเลือก เหตุผล.....	Δ   X					5	0

## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
1	<b>ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)</b>							
	21) มีความสามารถในการบริหารจัดการ การใช้สื่อเทคโนโลยี การจัดระบบเครือข่าย ใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่โดดเด่น เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	22) มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เหตุผล.....	Δ 				5	0	
	23) มีความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่ออนาคต เหตุผล.....	Δ   X				5	0	
	24) มีพฤติกรรมในการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน เหตุผล.....	Δ   X				5	0	
	25) มีศักยภาพทางการบริหารสถานศึกษา พัฒนา ส่งเสริม ให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบผลสำเร็จ และเป็นแบบอย่างได้ เหตุผล.....	Δ   X				5	0	
	26) มีความสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาเปลี่ยนแปลง ระบบงานของรัฐให้เป็นระบบเอกชนมากยิ่งขึ้น เหตุผล.....	Δ   X				5	0	
<b>1.6 ด้านการฝึกอบรม : การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก</b>								
	27) มีระบบรับรองการอบรมระยะสั้น (Skill Certificate) ผ่าน Digital Platform ด้านคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น ในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย จิตวิทยาการบริหาร ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา ความรู้ทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เพื่อสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit bank system) มาใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก เหตุผล.....	Δ   X				5	1	

28) ผ่านการอบรมหรือพัฒนาด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ ประกอบด้วย ด้านการจัดการภูมิปัญญา ด้านการจัดการระบบ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารเวลา ด้านความกระตือรือร้นและความขยันหมั่นเพียร ด้านความรับผิดชอบ ระเบียบวินัยและซื่อสัตย์สุจริต ด้านสังคมชุมชน และวิชาการยุค 4.0 เหตุผล.....		Δ						4	1
<b>1.7 ด้านการประเมินสมรรถนะ : การประเมินสมรรถนะเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก</b>									
29) มีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ AI เหตุผล.....		Δ						4	1
30) มีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงาน (Team Work) ที่มีศักยภาพ เหตุผล.....		Δ						5	1
31) มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน สามารถกระจายอำนาจการดำเนินงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหตุผล.....		Δ						5	1
32) มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีกับสถานศึกษาอื่น เหตุผล.....		Δ						5	1
<b>1.8 ด้านการประเมินความสามารถ : การประเมินความสามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนางานองค์กร</b>									
33) มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น เหตุผล.....		Δ						5	0
34) มีความสามารถในการกระจายอำนาจ เพื่อการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา (organizational decentralization) เหตุผล.....		Δ						5	0
35) มีความเชื่อมั่นว่ากระบวนการมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา หลักสูตร เพื่อนร่วมงาน และผู้เรียน เหตุผล.....		Δ						5	0
36) มีความรัก เมตตา ผู้ใต้บังคับบัญชา และความเชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหตุผล.....		Δ						5	0
37) มีความเคารพในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เหตุผล.....		Δ						5	0
38) การสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เหตุผล.....		Δ						5	0
39) เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนางาน และการปฏิบัติงาน เหตุผล.....		Δ						5	0
40) มีความมุ่งมั่นในการสร้างคน สร้างครูคุณภาพ เหตุผล.....		Δ						5	0

## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
1	<b>ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)</b>							
	<b>1.9 ด้านการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์</b>							
	41) เป็นต้นแบบทางด้านการศึกษาและวิชาการ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	42) เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ร่วมกับ ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถบริหาร สถานศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ X					5	0
	43) มีกลยุทธ์ในการกำหนดขนาดขององค์กรภายใต้ หลักการบริหาร 4 หลัก คือ 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักการ มีส่วนร่วม 3) หลักการทำงานเป็นทีม และ 4) หลักการกระจายอำนาจ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	44) มีการกำหนดทิศทางการบริหารให้เกิดการเสริมสร้างความคิด ที่สร้างสรรค์ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	45) มีความคิดเด็ดเดี่ยวสามารถตัดสินใจวิเคราะห์สถานการณ์ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างแม่นยำ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	46) มีความรู้ความสามารถ ในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับขนาด เหตุผล.....	Δ X					5	0
2	<b>ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation)</b>							
	<b>2.1 ด้านประสบการณ์</b>							
	1) ฝึกประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีการวางแผน และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น (Hybrid Practical Training) เหตุผล.....	Δ X					5	0
	2) ใช้ทักษะการบริหารยุคใหม่ ในการฝึกประสบการณ์ วิชาชีพทางการบริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ X					5	0
	3) จัดให้มีศูนย์การบ่มเพาะดิจิทัล หรือ Digital Platform หรือ e-training ในการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม ทั้ง 3 ระบบ คือ 1. ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3. หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี) เหตุผล.....	Δ X					5	0

แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
2	<b>ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)</b>							
	4) จัดให้มีการเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นกระบวนการการทำงานเป็นทีม (Team work) เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	5) จัดให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษารุ่นพี่ ที่มีการบริหารสถานศึกษา ดีเด่น ประสบผลสำเร็จมาแบ่งปันประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ทางการบริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	<b>2.2 ด้านเครือข่าย</b>							
	6) มีระบบสารสนเทศทางเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	7) มีการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษา เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	8) มีทักษะทางด้านการพัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วม กับเพื่อนในแวดวงวิชาชีพ เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	9) มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการสร้างสรรค์ สื่อประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาดิจิทัลบนเครือข่ายสังคม ออนไลน์ (Digital media creation on social networks) เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	<b>2.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>							
	10) มีองค์ความรู้ในการจัดการชั้นเรียนนวัตกรรม เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	11) มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) เพื่อพัฒนาระบบการทำงาน หรือระบบงานในสถานศึกษาให้มี ความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	12) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาบริหารจัดการ พัฒนาและเปลี่ยนแปลง สถานศึกษา (Digital Leadership) เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	13) มีความคิดเชิงนวัตกรรม มุ่งสร้างครู บุคลากรทางการศึกษาและ สถานศึกษา ให้เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) เหตุผล.....	Δ — X					5	0



## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนากระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)							
2.4 ด้านการพัฒนาตนเอง								
	14) มีหลักสูตรการพัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ผ่านศูนย์การอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Media Training Centre) เหตุผล.....	Δ X					5	0
	15) มีการพัฒนาตนเองด้านคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ —					5	0
	16) มีระบบการพัฒนาก่อนแต่งตั้งโดยจัดตั้งศูนย์การอบรมและ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Media Training Centre) เหตุผล.....	Δ X					5	0
	17) มุ่งการพัฒนาสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างสร้างสรรค์ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	18) มีระบบการพัฒนาตนเองแบบออนไลน์ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	19) มีระบบวัดแววภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาแบบออนไลน์ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	20) มีทักษะในการใช้เครื่องมือทางการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis เพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์ ของสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ X					5	0
	21) มีกระบวนการสะท้อนความคิดส่วนบุคคล (Reflective thinking) ทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง และนำไปวิเคราะห์ สถานการณ์และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เหตุผล.....	Δ X					5	0
2.5 ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง และคณะกรรมการ								
	22) ผู้ที่มีความประสงค์จะเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ผู้สอนงาน (Coaching) และผู้ให้คำปรึกษา (Counseling) ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพวิทยากรต้นแบบ (Mentoring Coaching and Counseling System training) เหตุผล.....	Δ X					5	0
	23) พี่เลี้ยงมีคุณสมบัติที่เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ ทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญ ได้เป็นอย่างดี เหตุผล.....	Δ X					5	0



แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)							
	24) มีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาทั้ง 3 ระยะ คือ 1. ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3. ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี) เหตุผล.....	Δ   X					5	0
<b>2.6 ด้านระบบติดตาม</b>								
	25) มีระบบติดตามกระบวนการทำงาน และติดตามสถานะ การทำงานแบบเป็นปัจจุบัน (real time) เหตุผล.....	Δ   X				5	0	
	26) มีระบบวางแผนการทำงาน การติดตามการทำงาน ในรูปแบบออนไลน์ เหตุผล.....	Δ   X				5	0	
	27) มีการฝึกปฏิบัติงานทางการบริหารการศึกษาคู่กับ การทำงานจริง (On Job Training) เหตุผล.....	Δ   X				5	0	
	28) มีระบบการฝึกงานทางการบริหารการศึกษาในรูปแบบ เงาติดตามการทำงาน เหตุผล.....	Δ   X				5	0	
	29) มีการอบรมคณะกรรมการประเมินติดตามสถานะการทำงาน เหตุผล.....	Δ   X				5	0	
<b>2.7 ด้านหลักสูตรการเตรียมความพร้อม : มีการจัดทำหลักสูตรการเตรียมความพร้อมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเทคโนโลยีดิจิทัล หรือศูนย์การคัดเลือกดิจิทัล Digital Platform</b>								
	30) มีระบบการทดสอบความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติงาน เหตุผล.....	Δ   X				5	1	
	31) จัดให้มีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมใน 2 ระยะ 1. ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) เหตุผล.....	 X	Δ			4	1	
	32) มีระบบพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาในอนาคต เหตุผล.....	Δ   X				5	1	
	33) มีการอบรมทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและสมรรถนะ (Soft skills) ที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษายุคใหม่ เหตุผล.....	 X	Δ			4	1	

## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)							
	34) มีหลักสูตรผู้บริหารด้านดิจิทัลภาครัฐ (Digital Leadership for Executive Level) เหตุผล.....	Δ X					5	1
<b>2.8 ด้านสมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์</b>								
	35) มีทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถเข้าถึง การเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายของโลกได้อย่างรวดเร็ว เหตุผล.....	Δ X					5	0
	36) มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศที่จำเป็น ในความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	37) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพปกติใหม่ (new normal) เหตุผล.....	Δ X					5	0
	38) มีทักษะความเป็นผู้นำในยุคผันผวน เหตุผล.....	Δ X					5	0
	39) ใช้หลักคุณธรรม ความโปร่งใสในการบริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ X					5	0
	40) มีความพร้อมในการทำงานทุกงานร่วมกับ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	41) มีทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงทักษะการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making) เหตุผล.....	Δ X					5	0
	42) มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ ตลอดเวลา มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) เหตุผล.....	Δ X					5	0
	43) มีทักษะการปรับตัว และความยืดหยุ่น (Adaptability & Flexibility) เหมาะสมกับโลกยุคการเปลี่ยนแปลง เหตุผล.....	Δ X					5	0
	44) มีทักษะการบริหารเวลา และการจัดการพลังงาน (Time & Energy Management) ในสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ X					5	0
	45) มีทักษะการจัดการความขัดแย้ง และแก้ปัญหา (Conflict & Resolution) เหตุผล.....	Δ X					5	0

## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)							
2.9 ด้านการวิจัยทางการศึกษา								
	46) เป็นนักวิจัยขั้นแนวหน้า (Frontier Research) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการวิจัยสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา และเพื่อนร่วมวิชาชีพ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	47) สร้างคลังหลักสูตร รวบรวมงานวิจัยทางการศึกษา ไว้ในเว็บไซต์ (website) ของสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานข้อมูล ในการพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน เหตุผล.....	Δ X					5	0
	48) มีทักษะการวิจัยทางการศึกษา และเป็นต้นแบบที่ดีทางการวิจัย เหตุผล.....	Δ X					5	0
	49) มีการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research - Based Administration) เหตุผล.....	Δ X					5	0
2.10 ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล								
	50) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เหตุผล.....	Δ X					5	0
	51) มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรผ่านระบบการมีส่วนร่วม และภาคีเครือข่าย เหตุผล.....	Δ X					5	0
	52) มีการสร้างและบริหารเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา (Network and partnership management) ผ่านเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคม เหตุผล.....	Δ X					5	0
	53) มีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ X					5	0
2.11 ด้านการเตรียมความพร้อมรอบด้าน								
2.11.1 ก่อนเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา								
	54) มีการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านการจัดการเรียนการสอน มีแนวความเป็นครูและความเป็นผู้นำเข้ามศึกษาต่อในระดับปริญญาทางการศึกษา เหตุผล.....	Δ X					5	0

## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
2	<b>ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)</b>							
	55) มีหลักสูตรเฉพาะด้านและความถนัดสายงานการสอน และความเป็นผู้นำ ให้นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความสามารถ มีความถนัดเฉพาะด้านได้ศึกษาตั้งแต่ มัธยมศึกษาตอนปลาย เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	<b>2.11.2 ระหว่างการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา</b>							
	56) มีหลักสูตรที่วัดผู้เรียนที่มีความเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษา เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ศึกษาต่อทางสาขาการบริหารการศึกษา เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	57) มีหลักสูตร ส่งเสริม ผู้เรียนที่มีทักษะพิเศษ ให้เตรียมตัวเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	<b>2.11.3 ด้านหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา</b>							
	58) มีหลักสูตรคัดเลือกครูเก่ง ดี มีสมรรถนะที่เหมาะสม ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	59) หลักสูตรเตรียมความพร้อมด้านการผลิตผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณภาพ เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	60) มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมในการเริ่มต้นเข้าสู่การเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	<b>2.12 ด้านภาวะผู้นำ</b>							
	61) มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาในยุค 4.0 เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	62) มีภาวะผู้นำทางวิชาการแบบ 4 F คือ F1 fast, F2 flexible, F3 friendly และ F4 focus เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	63) มีลักษณะเฉพาะทางการเป็นผู้นำในอนาคต เช่น ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล ทักษะภาษาเพื่อการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงวิจรณ์ญาณ การตอบสนองอย่างฉับไว เหตุผล.....	Δ   X					5	0

## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (Preparation)							
	64) มีการบริหารและการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	65) จัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างไม่หยุดนิ่ง เหตุผล.....	Δ X					5	0
3	ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System)							
	3.1 ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา							
	1) มีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา กับเพื่อนร่วมวิชาชีพ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	2) มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ที่เป็นมิตร เหตุผล.....	Δ X					5	0
	3) สร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษา โดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหตุผล.....	Δ X					5	0
	4) ผูกทักษะครูให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้วย การสร้างเครือข่ายกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษา เหตุผล.....	Δ X					5	0
	5) พัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์การเผยแพร่ การแจ้งข่าวสารที่เป็นระบบ เหตุผล.....	Δ X					5	0
	6) ส่งเสริมด้านการเข้ามามีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหตุผล.....	Δ X					5	0
	7) มีนวัตกรรมที่เกิดจากการทำงานของเครือข่าย เหตุผล.....	Δ X					5	0
	3.2 ด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ							
	8) มีหลักสูตรการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการจัดการ ดังนี้ ด้านการจัดการระบบ ด้านการบริหารจัดการ ทักษะการจัดการตนเอง และด้านการบริหารเวลา เหตุผล.....	Δ X					5	0



## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
3	<b>ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System)</b>							
	9) มีหลักสูตรการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านคุณลักษณะ ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความขยันหมั่นเพียร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความรับผิดชอบ และด้านระเบียบวินัย เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	10) มีทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาที่ร่วมกันทำงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	11) มีทักษะในการปฏิบัติงานด้านการวางแผน การทำกับการ ปฏิบัติงาน การสร้างสัมพันธ์ การถ่ายทอดงาน และการใช้เทคโนโลยี เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	12) มีการประเมินผู้บริหารสถานศึกษารายบุคคล เพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเอง เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	13) มีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยระบบ AI เหตุผล.....	Δ — X					5	0
<b>3.3 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ</b>								
	14) มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลและภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	15) มีการจัดให้มีระบบการประเมินข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาแบบดิจิทัล เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	16) มีองค์กรที่ควบคุม และรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพครู เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	17) มีกองทุนส่งเสริมวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	18) มีมาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ในยุควิถีถัดไป (Next Normal) เหตุผล.....	Δ — X					5	0
	19) มีการฝึกทักษะทางวิชาชีพ กระบวนการคิด การเผชิญ สถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกัน และแก้ปัญหา เหตุผล.....	Δ — X					5	0



## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
3	<b>ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System)</b>							
	20) มีการส่งเสริมและพัฒนาให้มีความตระหนักและใส่ใจ เรื่องความปลอดภัยด้านสุขภาพ เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	21) มีการส่งเสริมและพัฒนา ผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทางสื่อ ออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	22) มีการส่งเสริมและพัฒนาให้ม้องค์ความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ มีหลักเหตุและผล เหตุผล.....	Δ   X					5	0
<b>3.4 ด้านการอบรมและพัฒนาที่เลี้ยง</b>								
	23) มีคู่มือหลักสูตรฝึกอบรม เทคนิคการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring Technique for Talent Development) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เหตุผล.....	Δ   X					5	0.5
	24) มีการพัฒนาทักษะของที่เลี้ยง โดยทำให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ เหตุผล.....	 X	Δ				4	1
	25) มีระบบที่เลี้ยงช่วยสอนให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ตรง หรือเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ เหตุผล.....	 X	Δ				4	1
	26) มีระบบการอบรมวิทยากรต้นแบบ เหตุผล.....	 X	Δ				4	1
	27) มีระบบเสริมสร้างความเข้มแข็งแบบเครือข่ายที่เลี้ยง เหตุผล.....	Δ   X					5	0
<b>3.5 ด้านการเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก</b>								
	28) มีระบบพัฒนาตนเองแบบออนไลน์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ที่ตอบสนองต่อทักษะในอนาคต เช่น ทักษะการบริหารยุคใหม่ หลักการบริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ลักษณะการเป็นผู้นำใน อนาคต เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	29) มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาที่รองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต	Δ   X					5	0
	30) ใช้ชีวิตบนภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เหตุผล.....	Δ   X					5	0

แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
3	<b>ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System)</b>							
	31) มีการเพิ่มพูนทักษะใหม่ (Upskill) ทางการบริหารการศึกษา อย่างสม่ำเสมอ เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0
	32) มีการทำงานในลักษณะเชื่อมโยง บูรณาการการทำงาน ยอมรับ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0
	33) มีภาวะผู้นำแบบ Disruptive Leadership เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0
	34) มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Continuous Learning) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0
	35) มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (Risk management) เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0
	36) มีความรู้ในการเปลี่ยนแปลงยุคที่โลกผันผวน (Disruption Age) เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0
<b>3.6 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน</b>								
	37) มีประสบการณ์จากสถานที่ปฏิบัติงานจริง เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0
	38) มีหลักสูตรการพัฒนาสถานศึกษาผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในรูปแบบออนไลน์ เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0
	39) มีการแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง และบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0
	40) มีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์สำหรับ ครูผู้มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0
	41) มีการอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การเรียนรู้กรณีศึกษา การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0
	42) จัดให้มีการส่งเสริม พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะและประสบการณ์ในการใช้สื่อเทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน เหตุผล.....	$\Delta$ — X					5	0

## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
3	ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System)							
	3.7 ด้านนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา							
	43) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการและ กระบวนการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ X					5	0
	44) มีระบบในการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ					5	0
	45) มีทักษะในการบริหารจัดการเครือข่ายสารสนเทศ เหตุผล.....	Δ					5	0
	46) การใช้นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) โดยมุ่งเน้น การสร้างนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ X					5	0
	47) พัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency) อย่างสม่ำเสมอทั้งตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา เหตุผล.....	Δ X					5	0
	3.8 ด้านทักษะและคุณลักษณะในอาวคต							
	48) มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เหตุผล.....	Δ X					5	0
	49) มีการใช้วัจนภาษาเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจแฝง ในการบริหารสถานศึกษาทางบวก เหตุผล.....	Δ X					5	0
	50) จัดให้มีการอบรม ศึกษาดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์ เหตุผล.....	Δ					5	0
	51) มีทักษะในการประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยระบบดิจิทัล เหตุผล.....	Δ X					5	0
	52) สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลัก (Digitalize Process) เหตุผล.....	Δ X					5	0
	53) สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรกับสมอง (Brain-Friendly Workplace) เหตุผล.....	Δ X					5	0

## แบบสอบถาม รอบที่ 3

ระบบ	การพัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเริ่มต้นการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ					ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	
		5	4	3	2	1	Md	IR
3	ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support System)							
3.9 ด้านความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน								
	54) มีการบริหารสถานศึกษาด้วยการใช้ระบบเอกชนเข้ามา บริหารจัดการในสถานศึกษา เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	55) สามารถพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทของแต่ละพื้นที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	56) ใช้ระบบการจัดการศึกษาแบบสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank) ในนักเรียนระดับมัธยมศึกษา เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	57) สามารถเป็นต้นแบบระบบ "เงาในการทำงาน" เพื่อให้ผู้เป็นเงาติดตามซึมซับพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จไปใช้ เหตุผล.....	Δ   X					5	0
3.10 ด้านการบริหารและการเสริมสร้างบุคคล								
	58) เสริมสร้างความเข้มแข็ง ด้วยการร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	59) มีการบริหารจัดการทรัพยากร (4M) ที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เหตุผล.....	X	Δ 				4	0
	60) เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมอำนวยความสะดวกในทุกด้าน เหตุผล.....	X	Δ 				4	0
	61) สามารถบริหารจัดการเวลาและลำดับความสำคัญของงานได้ เหตุผล.....	Δ   X					5	0
	62) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ การเสริมพลังในตน และการเสริมแรงบวก เหตุผล.....	X	Δ 				4	0
	63) พัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม ที่มีความหลากหลาย เหตุผล.....	X	Δ 				4	1
	64) สร้างครูให้สามารถใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ได้ เหตุผล.....	X	Δ 				4	1



ภาคผนวก จ  
ตารางสรุปค่า IOC ของแบบสอบถามงานวิจัย

### ตารางสรุปค่า IOC ของแบบสอบถาม

ที่	ข้อความคำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
1	<b>ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)</b>								
	<b>1.1 ด้านคุณลักษณะ : คุณลักษณะสำคัญของผู้ควรได้รับการคัดเลือก</b>								
	1) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านหัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือผู้ช่วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	2) มีผลงานและความสามารถในการประกอบวิชาชีพครูที่โดดเด่น เป็นที่ประจักษ์	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	3) เปิดโอกาสให้ครูผู้มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านกระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทุกด้าน ก่อนเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก	0	1	1	1	1	0.80	Accept	3) ผู้มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ต้องผ่านกระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก
	4) ผ่านการถ่ายทอดประสบการณ์อย่างเป็นรูปธรรม (Tacit Knowledge) จากผู้อำนวยการสถานศึกษา รุ่นพี่ ที่มีรางวัลหรือผลงานทางการบริหารสถานศึกษาดีเด่น	0	1	1	1	1	0.80	Accept	
	<b>1.2 ด้านเครื่องมือ : ใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการคัดเลือก</b>								
	5) ใช้เครื่องมือในทางจิตวิทยา แบบประเมินพฤติกรรม แบบประเมินลักษณะนิสัยเข้ามาใช้ในการคัดเลือก	1	1	1	1	1	1.00	Accept	5) เพิ่มคำว่า มีเครื่องมือ...
	6) ใช้แบบประเมินพฤติกรรมโดยประเมินผ่านช่องทาง Social Media เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมทางพฤติกรรมรอบด้านของผู้สมัคร	0	1	1	1	1	0.80	Accept	
	7) มีแบบประเมินสุขภาพจิตเพื่อวัดคุณสมบัติการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	Accept	7) ใช้แบบประเมินสุขภาพจิต หรือใช้โปรแกรมวัดสุขภาพทางจิตใจ (Mental Health Assessment) มาใช้ในการคัดเลือก เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการวัดคุณสมบัติการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา (รวมข้อความข้อ 7 และ 8)
	8) มีการใช้โปรแกรมวัดสุขภาพทางจิตใจ (Mental Health Assessment) มาใช้ในการคัดเลือก	0	1	1	1	1	0.8	Accept	ข้อ 7 และ ข้อ 8 มีข้อความที่ใกล้เคียงกัน รวมเป็นข้อเดียวกัน



ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
1	ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)								
	1.3 ด้านวิธีการ : มีวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมในการคัดเลือก								
	9) เปิดโอกาสให้นำเสนอผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ที่โดดเด่น ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ หรือการเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00	Accept	9) ให้นำเสนอผลงานที่โดดเด่น ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ หรือการเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้
	10) มีการพิจารณาพฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษา ด้วยสถานการณ์จำลองหรือบทบาทสมมติ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	11) มีคณะกรรมการทำหน้าที่แบบแมวมอง (scout method) ในการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00	Accept	11) มีคณะกรรมการแบบแมวมอง (scout method) ในการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม
	12) มีการกำหนดโควตาพิเศษสำหรับผู้ได้รับการพิจารณาจากระบบแมวมอง (scout method)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	13) มีกระบวนการประเมินบุคลิกภาพทางการบริหารสถานศึกษา ความเป็นผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	Accept	13) มีการประเมินบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา
	14) มีคณะกรรมการสังเกตพฤติกรรมด้วยสถานการณ์จำลอง บทบาทสมมติ และสังเกตการทำงานในสถานศึกษา	1	1	1	1	0	0.80	Accept	14) มีคณะกรรมการสังเกตพฤติกรรมการทำงานในสถานศึกษาด้วยสถานการณ์จำลองและบทบาทสมมติ
	15) มีคณะกรรมการลงพื้นที่ในการพบปะแบบไม่เป็นทางการ เพื่อสังเกตพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อนร่วมงาน และนักเรียน	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	1.4 กระบวนการสัมภาษณ์ในการคัดเลือก								
	16) สัมภาษณ์ความเหมาะสมกับตำแหน่งของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นไปตามมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	17) สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมทางการบริหารสถานศึกษา อุปนิสัย และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	0	1	0.80	Accept	
	18) สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	Accept	

ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
1	<b>ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)</b>								
	19) สัมภาษณ์ แนวคิด วิสัยทัศน์ ทางการบริหารสถานศึกษา ในอนาคต	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	20) สัมภาษณ์ทิศทางการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษา (Line of Accountability)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	<b>1.5 คุณสมบัติพิเศษในการเข้าสู่ระบบการคัดเลือก</b>								
	21) ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถใช้ ผลการบริหารสถานศึกษาดีเด่นมาประกอบหนึ่ง ในการคัดเลือก	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	22) มีความสามารถในการบริหารจัดการ การใช้สื่อเทคโนโลยี การจัดระบบเครือข่าย ใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่โดดเด่น	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	23) มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	24) มีความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่ออนาคต	1	0	1	1	1	0.80	Accept	
	25) มีพฤติกรรมในการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	26) มีศักยภาพทางการบริหารสถานศึกษา พัฒนา ส่งเสริม ให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบผลสำเร็จ เป็นแบบอย่างได้	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	27) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีองค์ความรู้ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา สามารถขยายผล สามารถถ่ายทอดความรู้ไปสู่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1.00	Accept	วิชาการ มีองค์ความรู้ด้าน การวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา สามารถถ่ายทอดความรู้ ไปสู่ ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาได้เป็นอย่างดี
	28) มีความสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาเปลี่ยนแปลง ระบบงานของรัฐให้เป็นระบบเอกชนมากยิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	1.00	Accept	

ที่	ข้อความถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
1	ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)								
	<b>1.6 การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก</b>								
	29) มีความสามารถบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งอนาคต โดยการวินิจฉัยองค์กรได้อย่างแม่นยำหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	30) มีระบบรับรองการอบรมระยะสั้น (Skill Certificate) ผ่าน Digital Platform ด้านคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น ในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย จิตวิทยาการบริหาร ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา ความรู้ทางการบริหารสถานศึกษาในอนาคต ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	31) สามารถสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit bank system)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	32) ผ่านการอบรมหรือพัฒนาด้านความเป็นนักบริหารมืออาชีพ เช่น ด้านการจัดการภูมิปัญญา ด้านการจัดการระบบ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารเวลา ด้านความกระตือรือร้นและความขยันหมั่นเพียร ด้านความรับผิดชอบ ระเบียบวินัยและซื่อสัตย์สุจริต ด้านสังคมชุมชน และวิชาการยุค 4.0	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	<b>1.7 การประเมินสมรรถนะเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก</b>								
	33) มีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ AI	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	34) มีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างทีมงาน (Team Work) ที่มีศักยภาพ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	35) มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย สามารถกระจายอำนาจดำเนินงานไปยังผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	35) มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน สามารถกระจายอำนาจดำเนินงานไปยังผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	36) มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มององค์กรในภาพรวมได้ สามารถตัดสินใจได้เด็ดขาดและแม่นยำ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	36) มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีกับสถานศึกษาอื่น

ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
1	ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)								
	<b>1.8 การประเมินความสามารถในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร</b>								
	37) มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	38) มีความสามารถในการกระจายอำนาจ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงภายในสถานศึกษา (organizational decentralization)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	38) มีความสามารถในการกระจายอำนาจ เพื่อการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา
	39) มีความเชื่อมั่นว่ากระบวนการมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา หลักสูตร เพื่อนร่วมงาน และผู้เรียน	1	1	1	0	1	0.80	Accept	
	40) มีความรัก เมตตา ผู้ใต้บังคับบัญชา และความเชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	41) มีความเคารพในความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	0	0	0.60	Accept	
	42) สามารถประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งเพื่อนร่วมงาน ชุมชน	1	1	1	1	1	1.00	Accept	42) การสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน
	43) เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนางาน และการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	44) มีความมุ่งมั่นในการสร้างคน สร้างครูคุณภาพ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	45) เป็นต้นแบบทางด้านการศึกษาและวิชาการ	1	1	1	0	1	0.80	Accept	
	<b>1.9 การประเมินความสามารถในกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์</b>								
	46) เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	47) มีกลยุทธ์ในการกำหนดอนาคตขององค์กรภายใต้หลักการบริหาร 4 หลัก คือ 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการทำงานเป็นทีม และ 4) หลักการกระจายอำนาจ	1	1	1	0	1	0.80	Accept	
	48) มีการกำหนดทิศทางการบริหารให้เกิดการเสริมสร้างความคิดที่สร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	49) มีความคิดเด็ดเดี่ยวสามารถตัดสินใจวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างแม่นยำ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	

ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
1	<b>ระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา (Selection)</b>								
	50) มีความรู้ความสามารถ ในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับอนาคต	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
2	<b>ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation)</b>								
	<b>2.1 ด้านประสบการณ์</b>								
	1) มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีการวางแผน และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น (Hybrid Practical Training)	0	1	1	1	0	0.60	Accept	
	2) ใช้ทักษะการบริหารยุคใหม่ มาใช้ในการฝึกประสบการณ์ วิชาชีพทางการบริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	Accept	2) ใช้ทักษะการบริหารยุค ใหม่ ในการฝึก ประสบการณ์ วิชาชีพทางการบริหาร สถานศึกษา
	3) จัดให้มีศูนย์การบ่มเพาะดิจิทัล หรือ Digital Platform หรือ e-training ในการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม ทั้ง 3 ระบบ คือ 1. ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3. หลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี)	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	4) จัดให้มีการเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นกระบวนการการทำงานเป็นทีม (Team work)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	5) จัดให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษารุ่นพี่ ที่มีการบริหารสถานศึกษา ดีเด่น ประสบผลสำเร็จมาแบ่งปันประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ทางการบริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	<b>2.2 ด้านเครือข่าย</b>								
	6) มีระบบสารสนเทศทางเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา	1	1	1	0	0	0.60	Accept	
	7) มีการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษา	1	1	1	0	0	0.60	Accept	
	8) มีทักษะทางด้านการพัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วม กับเพื่อนในแวดวงวิชาชีพ	1	1	1	0	0	0.60	Accept	



ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation)								
	9) มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการสร้างสรรค์สื่อประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาดิจิทัลบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Digital media creation on social networks)	1	1	1	0	0	0.60	Accept	
<b>2.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>									
	10) มีองค์ความรู้ในการจัดการชั้นเรียนนวัตกรรม	1	1	1	1	0	0.80	Accept	
	11) มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยี (Digital literacy) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในสถานศึกษา ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	0	1	0.80	Accept	11) มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
	12) ใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา (Digital Leadership)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	12) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาบริหารจัดการ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา
	13) มีความคิดเชิงนวัตกรรม มุ่งสร้างครู บุคลากรทางการศึกษา และโรงเรียน ให้เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)	0	1	1	1	0	0.60	Accept	13) มีความคิดเชิงนวัตกรรม มุ่งสร้างครู บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization)
<b>2.4 ด้านการพัฒนาตนเอง</b>									
	14) มีหลักสูตรการพัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผ่านศูนย์การอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Media Training Centre)	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	15) พัฒนาการด้านคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	16) มีระบบการพัฒนาก่อนแต่งตั้งโดยจัดตั้งศูนย์การอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดิจิทัล (Digital Media Training Centre)	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	17) มุ่งการพัฒนาสถานศึกษา ครูและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	18) มีระบบการพัฒนารูปแบบออนไลน์	1	1	0	1	1	0.80	Accept	



ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation)								
	<b>2.5 ด้านการสะท้อนตัวตน ของตนเองและสถานศึกษา</b>								
	19) มีระบบวัดแววภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาแบบออนไลน์	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	20) มีทักษะในการใช้เครื่องมือทางการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis เพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	21) มีกระบวนการสะท้อนความคิดส่วนบุคคล (Reflective thinking) ทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง และนำไปวิเคราะห์สถานการณ์และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	22) มีความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทของแต่ละพื้นที่	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	23) มีการตระหนักรู้ในตนเอง และการสะท้อนตัวตน (Self Awareness & Reflection)	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	<b>2.6 ด้านวิทยากร พี่เลี้ยง คณะกรรมการ</b>								
	24) ผู้ที่มีความประสงค์จะเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ผู้สอนงาน (Coaching) และผู้ให้คำปรึกษา (Counseling) ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพวิทยากรต้นแบบ (Mentoring Coaching and Counseling System training)	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	25) พี่เลี้ยงมีคุณสมบัติที่เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ ทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	26) มีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาทั้ง 3 ระยะ คือ 1. ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก) 3. ระยะหลักสูตรผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอายุงาน (มากกว่า 1 ปี)	1	1	0	1	1	0.80	Accept	

ที่.	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation)								
	<b>2.7 ระบบติดตามผู้อำนวยการใหม่</b>								
	27) มีระบบติดตามกระบวนการทำงาน และติดตามสถานะการทำงานแบบเป็นปัจจุบัน (real time)	1	1	0	1	0	0.60	Accept	
	28) มีระบบวางแผนการทำงาน การติดตามการทำงานในรูปแบบออนไลน์	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	29) มีการฝึกปฏิบัติงานทางการบริหารสถานศึกษาไปพร้อมการทำงานจริง (On Job Training)	1	1	0	1	1	0.80	Accept	29) มีการฝึกปฏิบัติงานทางการบริหารการศึกษาควบคู่กับการทำงานจริง (On Job Training)
	30) มีระบบการฝึกงานทางการบริหารการศึกษาในรูปแบบเงาติดตามการทำงาน	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	31) มีการอบรมคณะกรรมการประเมินติดตามสถานะการทำงาน	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	<b>2.8 หลักยุทธการเตรียมความพร้อมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือเทคโนโลยีดิจิทัล หรือศูนย์การคัดเลือกดิจิทัล Digital Platform</b>								
	32) มีระบบการทดสอบความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติงาน	0	1	0	1	1	0.60	Accept	
	33) จัดให้มีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมใน 2 ระยะ 1. ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. ระยะหลังสุดรผู้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (ในระยะ 1 ปีแรก)	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	34) มีระบบพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต	0	1	0	1	1	0.60	Accept	

ที่	ข้อความถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation)								
	35) มีการอบรมทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและสมรรถนะ (Soft skills) ที่จำเป็นสำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษายุคใหม่	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	36) มีหลักสูตรผู้บริหารด้านดิจิทัลภาครัฐ (Digital Leadership for Executive Level)	0	1	0	1	1	0.60	Accept	
<b>2.9 ด้านสมรรถนะ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์</b>									
	37) มีทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายของโลกได้อย่างรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	38) มีการเพิ่มพูนทักษะให้แก่ครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	39) มีคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	40) มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศที่จำเป็นตามบริบทของสถานศึกษา	1	1	1	1	0	0.80	Accept	
	41) สามารถปรับตัวให้เข้ากับความปกติใหม่ (new normal)	1	1	1	0	1	0.80	Accept	
	42) มีทักษะความเป็นผู้นำในยุคผันผวน	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	43) ใช้หลักคุณธรรม ความโปร่งใสในการบริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	44) มีความรอบรู้ทุกด้าน พร้อมทำงานทุกงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	45) มีทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	46) มีทักษะในการนำการจัดการภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	46) มีทักษะในการนำการบริหารจัดการภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ
	47) มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ตลอดเวลา มีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	48) มีทักษะการปรับตัว และทักษะความยืดหยุ่น (Adaptability & Flexibility) เหมาะสมกับโลกยุคการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	1.00	Accept	48) มีทักษะการปรับตัวและความยืดหยุ่นเหมาะสมกับโลกยุคการเปลี่ยนแปลง

ที่	ข้อความถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation)								
	49) มีทักษะการบริหารเวลา และการจัดการพลังงาน (Time & Energy Management) ในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	50) สามารถสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่ดี (Teamwork)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	50) สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมที่ดี (Teamwork)
	51) มีทักษะการจัดการความขัดแย้ง และแก้ปัญหา (Conflict & Resolution)	1	1	1	1	0	0.80	Accept	
	52) มีความรู้ที่เพียงพอในการวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน (Goal Setting & Strategic Planning)	1	1	1	0	1	0.80	Accept	
	<b>2.10 ด้านการวิจัยทางการศึกษา</b>								
	53) เป็นนักวิจัยชั้นแนวหน้า (Frontier Research) เพื่อถ่ายทอดสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา และเพื่อนร่วมวิชาชีพ	0	1	0	1	1	0.60	Accept	53) เป็นนักวิจัยชั้นแนวหน้า (Frontier Research) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการวิจัยสู่ครูและบุคลากรทางการศึกษา และเพื่อนร่วมวิชาชีพ
	54) สร้างคลังหลักสูตร รวบรวมงานวิจัยทางการศึกษาไว้ในเว็บไซต์ (website) ของสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	55) มีทักษะการวิจัยทางการศึกษา เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีทางการวิจัย	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	56) มีการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research - Based Administration)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	<b>2.11 ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าถึงบุคคล</b>								
	57) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	58) มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรผ่านระบบการมีส่วนร่วมและภาคีเครือข่าย	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	59) ให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0	1	0	1	0	0.40	Reject	ข้อนี้วัดยาก

ที่	ข้อความคำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation)								
	60) มีการสร้างและบริหารเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา (Network and partnership management) ผ่านเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคม	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	61) มีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	<b>2.12 การเตรียมความพร้อมรอบด้าน</b>								
	<b>2.12.1 ก่อนเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา</b>								
	62) มีการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านจัดการเรียนการสอน มีแนวความเป็นครูและความเป็นผู้นำเข้ามาศึกษาต่อในระดับปริญญาทางการศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	63) มีหลักสูตรเฉพาะด้านและความถนัดสายงานการสอน และความเป็นผู้นำ ให้นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถ มีความถนัดเฉพาะด้านได้ศึกษาตั้งแต่ มัธยมศึกษาตอนปลาย	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	<b>2.12.2 ระหว่างการศึกษาระดับปริญญาทางการศึกษา</b>								
	64) มีหลักสูตรที่วัดผู้เรียนที่มีความเป็นผู้นำทางการบริหาร การศึกษา เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ศึกษาต่อทางสาขาบริหาร การศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	64)มีหลักสูตรที่วัดผู้เรียนที่มีความเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษา เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ศึกษาต่อทางสาขาการบริหารการศึกษา
	65) มีหลักสูตร ส่งเสริม ผู้เรียนที่มีทักษะพิเศษ ให้เตรียมตัวเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	<b>2.12.3 ด้านหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา</b>								
	66) มีหลักสูตรคัดเลือกครูเก่ง ดี มีสมรรถนะที่เหมาะสม ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือก	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	67) หลักสูตรเตรียมความพร้อมด้านการผลิตผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณภาพ	1	1	0	1	1	0.80	Accept	

ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
2	ระบบการเตรียมความพร้อมผู้บริหารสถานศึกษา (preparation)								
	68) มีหลักสูตรเตรียมความพร้อมในการเริ่มต้นเข้าสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	<b>2.13 ด้านภาวะผู้นำ</b>								
	69) มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาในยุค 4.0	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	70) มีภาวะผู้นำทางวิชาการแบบ 4 F คือ F1 fast ,F2 flexible , F3 friendly และ F4 focus	1	1	0	1	0	0.60	Accept	
	71) มีลักษณะเฉพาะทางด้านการเป็นผู้นำในอนาคต เช่น ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล ทักษะภาษาเพื่อการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงวิจารณ์ การตอบสนองอย่างฉับไว	1	1	0	0	1	0.60	Accept	
	72) มีการบริหารและการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	73) จัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างไม่หยุดนิ่ง	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
3	ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)								
	<b>3.1 ด้านเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา</b>								
	1) มีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษากับเพื่อนร่วมวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	2) มีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แชนจ์ประสบการณ์ที่เป็นมิตร	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	3) สร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษา โดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	4) ผูกทักษะครูให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างเครือข่ายกลุ่มครู บุคลากร	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
								4) ผูกทักษะครูให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างเครือข่ายกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษา	



ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
3	ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)								
	5) พัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์การเผยแพร่ การแจ้งข่าวสารที่เป็นระบบ	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	6) ส่งเสริมด้านการเข้ามามีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน ผู้มีส่วนได้เสีย	1	1	1	1	1	1.00	Accept	6) ส่งเสริมด้านการเข้ามามีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน ผู้มีส่วนได้เสีย
	7) มีนวัตกรรมที่เกิดจากการทำงานของเครือข่าย	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	<b>3.2 ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ</b>								
	8) มีหลักสูตรการเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่ดำเนินการจัดการ ตนเอง และด้วยความสำเร็จของ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	9) มีหลักสูตรการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านคุณลักษณะ ดังนี้ ด้านคุณลักษณะ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความขยันหมั่นเพียร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความรับผิดชอบ และด้านระเบียบวินัย	1	1	1	1	0	0.80	Accept	
	10) มีทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาที่ร่วมกันทำงาน มีประสิทธิผลสูง	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	11) มีทักษะในการปฏิบัติงานด้านการวางแผน การกำกับ การปฏิบัติงาน การสร้างสัมพันธ์ และการใช้เทคโนโลยี (Technological skills)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	11) มีทักษะในการปฏิบัติงานด้านการวางแผน การกำกับ การปฏิบัติงาน การสร้างสัมพันธ์ การถ่ายถอดงาน และการใช้เทคโนโลยี
	<b>3.3 การพัฒนาวิชาชีพ</b>								
	12) มีการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	1	0	0	0	0	0.20	Reject	
	13) การพัฒนาทักษะดิจิทัลและภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล	1	1	1	1	1	1.00	Accept	13) มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลและภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล
	14) จัดให้มีระบบการประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบดิจิทัล	1	1	0	1	1	0.80	Accept	14) มีการจัดให้มีระบบการประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบดิจิทัล
	15) มีองค์กรที่ควบคุม และรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพครู	1	1	1	1	0	0.80	Accept	

ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
<b>3</b>	<b>ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)</b>								
	16) มีกองทุนส่งเสริมวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา	1	1	1	0	1	0.80	Accept	
	17) มีมาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ในยุควิถีถัดไป (Next Normal)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	18) มีกติกาทักษะวิชาชีพ กระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้ มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา	1	1	1	1	1	1.00	Accept	18) มีการฝึกทักษะทาง วิชาชีพ กระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์...
	19) การส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นผู้ชี้แนะและให้คำปรึกษา	0	1	0	0	0	0.20	Reject	19) มีการส่งเสริมและพัฒนา ให้เป็นผู้ชี้แนะและให้คำปรึกษา
	20) ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีกระบวนการ ทางความคิด (Mindset) ที่ต้องปรับกระบวนทัศน์ในการเรียนการ สอน	0	0	0	0	1	0.20	Reject	20) มีการส่งเสริม พัฒนาครู และบุคลากรให้มีกระบวนการ ทางความคิด (Mindset) ที่ ต้องปรับกระบวนทัศน์ในการ เรียนการสอน
	21) ส่งเสริมและพัฒนาให้มีความตระหนักและใส่ใจ เรื่องความปลอดภัยด้านสุขภาพ	1	1	0	1	1	0.80	Accept	21) มีการส่งเสริมและพัฒนา ให้มีความตระหนักและใส่ใจ เรื่องความปลอดภัยด้าน สุขภาพ
	22) ส่งเสริมและพัฒนาผ่านการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทางสื่อออนไลน์	1	1	1	1	1	1.00	Accept	22) มีการส่งเสริมและพัฒนา ผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทาง สื่อออนไลน์อย่างมี ประสิทธิภาพ
	23) ส่งเสริมและพัฒนาให้ม้องค์ความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ มีหลักเหตุและผล	1	1	1	1	1	1.00	Accept	23) มีการส่งเสริมและพัฒนา ให้ม้องค์ความรู้เชิง วิทยาศาสตร์ มีหลักเหตุและผล
	<b>3.4 ด้านการอบรมพี่เลี้ยง</b>								
	24) มีคู่มือหลักสูตรฝึกอบรม เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Technique for Talent Development) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	25) พัฒนาทักษะของพี่เลี้ยง โดยทำให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่	1	1	1	1	1	1.00	Accept	25) มีการพัฒนาทักษะ ของพี่เลี้ยง...
	26) มีระบบพี่เลี้ยงช่วยสอนให้คำปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ตรง หรือเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์	1	1	1	1	1	1.00	Accept	

ร.น.	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
3	ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)								
	27) มีระบบการอบรมวิทยากรต้นแบบ	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	28) มีระบบเสริมสร้างความเข้มแข็งแบบเครือข่ายที่เลี้ยง	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	<b>3.5 การเตรียมตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของโลก</b>								
	29) มีระบบพัฒนาตนเองแบบออนไลน์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อทักษะในอนาคต เช่น ทักษะการบริหารยุคใหม่ หลักการบริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ลักษณะการเป็นผู้นำในอนาคต	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	30) มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	31) ใช้ชีวิตบนภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	32) เพิ่มพูนทักษะใหม่ (Reskill) ทางการบริหารการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	0	1	0.80	Accept	32) มีการเพิ่มพูนทักษะใหม่ (Upskill)...
	33) มีการทำงานในลักษณะเชื่อมโยง บูรณาการการทำงาน ยอมรับ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	1	1	1	0	1	0.80	Accept	
	34) การมีภาวะผู้นำแบบ Disruptive Leadership	1	1	1	1	1	1.00	Accept	34) มีภาวะผู้นำแบบ Disruptive Leadership
	35) มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Continuous Learning) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)	1	1	1	1	0	0.80	Accept	
	36) มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (Risk management)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	37) มีความรู้ในการเปลี่ยนแปลงยุคที่โลกผันผวน (Disruption Age)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	<b>3.6 การสร้างระบบเครือข่ายทางการบริหารสถานศึกษา</b>								
	38) สร้างระบบการทำงานแบบภาคีเครือข่าย	1	0	1	0	0	0.40	Reject	38) มีการสร้างระบบการทำงานแบบภาคีเครือข่าย
	39) มีระบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	1	0	0	0	0	0.20	Reject	
	40) มีระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา	1	0	0	0	0	0.20	Reject	

ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
3	ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)								
	41) มีหลักสูตรเฉพาะประกอบกรณีทางการบริหารการศึกษา	1	0	0	0	0	0.20	Reject	
	42) มีเครือข่ายร่วมพัฒนางาน (Network) อย่างเข้มแข็ง	1	0	1	0	0	0.40	Reject	
	<b>3.7 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน</b>								
	43) มีประสบการณ์จากสถานที่ปฏิบัติงานจริง	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	44) มีหลักสูตรการพัฒนาสถานศึกษาแบบครบวงจร ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	45) การแบ่งปันประสบการณ์จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง และบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์	1	1	1	1	1	1.00	Accept	45) มีการแบ่งปัน ประสบการณ์จากผู้บริหาร ...
	46) มีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์สำหรับ ครูผู้มีความปรารถนาจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	47) มีการอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การเรียนรู้กรณีศึกษา การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	48) ส่งเสริม พัฒนาครู บุคลากร ให้มีประสบการณ์ ในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00	Accept	48) จัดให้มีการส่งเสริม พัฒนาครู บุคลากร ....
	<b>3.8 นวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษา</b>								
	49) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการใช้หลักสูตรนวัตกรรมและวิธีการเรียนการสอนในสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	49) ส่งเสริม สนับสนุนให้ มีการใช้นวัตกรรม การบริหารจัดการและ กระบวนการจัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษา
	50) มีระบบในการประเมินสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	51) มีทักษะเครือข่ายสารสนเทศ	1	0	0	1	0	0.40	Reject	51) มีทักษะในการบริหารจัดการเครือข่ายสารสนเทศ
	52) การใช้นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) โดยมุ่งเน้น การสร้างนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	53) พัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency) อย่างสม่ำเสมอทั้งตนเองและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	

ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
3	ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)								
<b>3.9 หลักสูตรการผลิตผู้บริหารมืออาชีพ</b>									
	54) การประเมินผู้บริหารสถานศึกษารายบุคคล เพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเอง	1	1	0	1	1	0.80	Accept	54) มีการประเมินผู้บริหารสถานศึกษารายบุคคล...
	55) การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยระบบ AI	1	1	0	1	1	0.80	Accept	55) มีการประเมินสมรรถนะ....
	56) ระบบการวัดศักยภาพความเป็นครูสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านความถนัดในสายงานด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลทางพันธุกรรม	0	0	0	1	0	0.20	Reject	
	57) มีหลักสูตรการผลิตครูที่มีคุณสมบัติพิเศษด้านคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
<b>3.10 ทักษะ คุณลักษณะในอนาคต</b>									
	58) มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	59) มีการใช้ວິจນภาษาเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจแฝงในการบริหารสถานศึกษาทางบวก	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	60) จัดให้มีการอบรม ศึกษาดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	61) มีทักษะในการประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยระบบดิจิทัล	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	62) สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาด้วยนวัตกรรมและกรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลัก (Digitalize Process)	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	63) สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรกับสมอง (Brain-Friendly Workplace)	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
<b>3.11 เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม</b>									
	64) มีการบริหารสถานศึกษาด้วยการใช้ระบบเอกชนเข้ามาบริหารจัดการในสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	65) สามารถพัฒนาโรงเรียนตามบริบทของแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	0	1	1	0.80	Accept	65) สามารถพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทของแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ที่	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	Result	สิ่งที่ปรับแก้และนำไปใช้
		1	2	3	4	5			
3	<b>ระบบสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา (Support system)</b>								
	66) ใช้ระบบการจัดการศึกษาแบบสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank) ในนักเรียนระดับมัธยมศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	67) สามารถเป็นต้นแบบระบบ "เงาในการทำงาน" เพื่อให้ผู้เป็นเงาติดตามดูคืบหน้าพฤติกรรมและบุคลิกภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จไปใช้	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	<b>3.12 ด้านวิชาชีพ</b>								
	68) พัฒนาครูให้มีทักษะการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	69) สนับสนุนแหล่งเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเทคโนโลยีดิจิทัล หรือศูนย์การคัดเลือกดิจิทัล Digital Platform หรือ e-training	1	1	1	1	1	1.00	Accept	
	70) สนับสนุนครูที่มีความคิดริเริ่มและพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	71) จัดให้มีหลักสูตรการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาด้วยระบบออนไลน์ให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	72) มีระบบการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ	1	1	1	0	0	0.60	Accept	
	<b>3.13 การบริหารและจัดการบุคคล</b>								
	73) เสริมสร้างความเข้มแข็ง ด้วยการร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	74) มีการบริหารทรัพยากร (4M) ที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	0	0	1	0.60	Accept	
	75) เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมอำนวยความสะดวกในทุกด้าน	1	1	0	0	0	0.40	Reject	
	76) สามารถบริหารจัดการเวลาและลำดับความสำคัญของงานได้	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	77) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ การเสริมพลังในตน และการเสริมแรงบวก	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	78) พัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มที่มีความหลากหลาย	1	1	0	1	1	0.80	Accept	
	79) สร้างครูให้สามารถใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้อัจฉริยะ	1	1	0	1	1	0.80	Accept	





ภาคผนวก จ

วัน เวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ  
ในรอบที่ 1 รอบที่ 2 และรอบที่ 3

**วัน เวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ  
ในรอบที่ 1 รอบที่ 2 และรอบที่ 3**

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่	การเก็บข้อมูลรอบที่ 1	เวลา	การเก็บข้อมูลรอบที่ 2	วันที่ได้รับข้อมูล	การเก็บข้อมูลรอบที่ 3	วันที่ได้รับข้อมูล
	วันที่เก็บข้อมูล		วันที่เก็บข้อมูล		วันที่เก็บข้อมูล	
1	12 พฤษภาคม 2566	9.30 - 11.30	21 พฤศจิกายน 2566	21 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	6 ธันวาคม 2566
2	13 พฤษภาคม 2566	13.00 - 15.00	21 พฤศจิกายน 2566	22 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	2 ธันวาคม 2566
3	16 พฤษภาคม 2566	9.00 - 11.00	21 พฤศจิกายน 2566	22 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	2 ธันวาคม 2566
4	16 พฤษภาคม 2566	13.30 - 15.30	21 พฤศจิกายน 2566	21 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	2 ธันวาคม 2566
5	18 พฤษภาคม 2566	8.30 - 10.30	21 พฤศจิกายน 2566	23 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	7 ธันวาคม 2566
6	18 พฤษภาคม 2566	13.30 - 15.30	21 พฤศจิกายน 2566	24 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	6 ธันวาคม 2566
7	19 พฤษภาคม 2566	9.00 - 11.00	21 พฤศจิกายน 2566	22 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	8 ธันวาคม 2566
8	19 พฤษภาคม 2566	13.30 - 15.30	21 พฤศจิกายน 2566	22 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	2 ธันวาคม 2566
9	23 พฤษภาคม 2566	9.30 - 11.30	21 พฤศจิกายน 2566	23 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	2 ธันวาคม 2566
10	23 พฤษภาคม 2566	13.00 - 15.00	21 พฤศจิกายน 2566	22 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	6 ธันวาคม 2566
11	25 พฤษภาคม 2566	9.00 - 11.00	23 พฤศจิกายน 2566	25 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	6 ธันวาคม 2566
12	25 พฤษภาคม 2566	13.30 - 15.30	23 พฤศจิกายน 2566	25 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	2 ธันวาคม 2566
13	26 พฤษภาคม 2566	13.00 - 15.00	23 พฤศจิกายน 2566	25 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	2 ธันวาคม 2566
14	27 พฤษภาคม 2566	9.00 - 11.00	23 พฤศจิกายน 2566	25 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	6 ธันวาคม 2566
15	27 พฤษภาคม 2566	13.30 - 15.30	23 พฤศจิกายน 2566	28 พฤศจิกายน 2566	2 ธันวาคม 2566	2 ธันวาคม 2566

ประวัติผู้เขียน

