

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
ในทศวรรษหน้า


สิริศักดิ์ อ่ำไพวงษ์

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มกราคม 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุษฎีนิพนธ์ของ สิริศักดิ์ อำไพวงษ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์


  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชนก)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สมุท ชำนาญ)

คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชนก)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สมุท ชำนาญ)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สมศักดิ์ ติลา)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 19 เดือน มกราคม พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู ดร.สมุท รำนานู ดร.สมศักดิ์ ติลา ซึ่งเป็นคณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ที่ทุกท่านได้กรุณา เสียสละเวลาอันมีค่า ให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ จนทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและได้ให้ โอกาสผู้วิจัยได้เรียนรู้และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยมุ่งมั่นในการวิจัยจนบรรลุผลที่มุ่งหวัง ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ประธานกรรมการสอบ คุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม ดร.นวิน ทองแพง ดร.สมโภชน์ อเนกสุข ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยพนธ์ รังงาม ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้รับความเมตตาอย่างสูงยิ่ง จากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทุกท่าน ที่ได้กรุณา ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ สำนักงานพัฒนาการร่วมมือระหว่างประเทศ (สพร.) ที่ได้ให้ทุนสนับสนุน การเรียนและการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอน คณาจารย์ประจำโครงการปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่าน ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย และให้ข้อคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์ รวมถึงให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษาและทำวิจัย

ขอขอบคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณวิไลพอน วงษ์เพ็ญ และครอบครัว ขอขอบคุณ ท่านแสง สุขธิวงษ์ และครอบครัว ที่เป็นกำลังใจ คอยช่วยเหลือ สนับสนุน ผลักดัน ให้ข้อคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์และทุ่มเทแรงใจให้ในการศึกษาแก่ผู้วิจัย อย่างไม่รู้เหน็ดเหนื่อย ขอขอบคุณพี่ ๆ น้อง ๆ ร่วมรุ่น ปรด. 6 ทุกคน ที่ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ มาตลอด รวมถึงนักศึกษาลาวทุกคนที่เป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง

สุดท้ายนี้ที่จะลืมมิได้คือทุกคนในครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่ง ได้แก่ พระคุณของพ่อ คุณแม่ และพี่ ๆ น้อง ๆ ที่คอยอยู่เคียงข้างและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเป็นอย่างดียิ่ง ผลสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ ขอมอบให้แก่บุคคลผู้มีพระคุณดังกล่าว เป็นต้น ด้วยความรัก-เคารพเป็นอย่างยิ่ง

สิริศักดิ์ อ่ำไพลงษ์

54810209: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การพัฒนา/ สมรรถนะมาตรฐานความรู้/ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา/

กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา/ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สิริศักดิ์ อ่ำโพวงษ์: รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า

(DEVELOPING A COMPETENCY MODEL OF VOCATIONAL INSTITUTE ADMINISTRATOR BASED ON KNOWLEDGE STANDARDS IN THE NEXT DECADE UNDER THE DEPARTMENT OF VOCATIONAL EDUCATION MINISTRY OF EDUCATION AND SPORTS IN LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ: สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ด., สมุทร ชำนาญ, กศ.ด., สมศักดิ์ ธิลา, กศ.ด. 305 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 66 คน ผู้เชี่ยวชาญเพื่ออภิปรายกลุ่ม จำนวน 5 คน กรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และด้านการบริหารทั่วไป แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสร้างแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ระดับมากขึ้นไปเป็นเกณฑ์ หลังจากการตรวจสอบประสิทธิภาพของรูปแบบแล้ว ถือว่าเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร

ผลการวิจัย พบว่า ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ ด้านการบริหารบุคคล มีการสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทั่วไป มีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ด้านการบริหารกิจการนักเรียน มีการวัดผลและประเมินผล ด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ มีการเน้นความสำคัญ และความเป็นเลิศทางวิชาการ ตลอดจนความคาดหวังสูงในการทำงาน



54810209: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: DEVELOPMENT/ OF COMPETENCY STANDARDS MODEL/ VOCATIONAL SCHOOL ADMINISTRATORS/ MINISTRY OF EDUCATION AND SPORTS/ LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC

SIRISACK AMPHAYVONG: DEVELOPING A COMPETENCY MODEL OF VOCATIONAL INSTITUTE ADMINISTRATOR BASED ON KNOWLEDGE STANDARDS IN THE NEXT DECADE UNDER THE DEPARTMENT OF VOCATIONAL EDUCATION MINISTRY OF EDUCATION AND SPORTS IN LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC. ADVISORY COMMITTEE: SURATH CHAICHOMPU, Ed.D., SAMOOT CHAMNAN, Ed.D., SOMSAK LILA, Ed.D. 305 P. 2016.

The purpose of this research was to develop the competency model of vocational education administrators based on knowledge standards in the next decade in the Department of Vocational Education, Ministry of Education and Sports in Lao People's Democratic Republic. The sample participated in EDFR consisted of 20 experts, 66 school administrators to determine the competency model, and five experts to confirm the model through focus group discussion. The conceptual framework comprised of five administrators' competencies areas: academic administration, personnel administration, student affairs administration, public and community relations, and general administration. Content analysis was done for construction of the questionnaire. The data was analyzed by means of arithmetic mean, standard deviation, median, and inter-quartile range. In developing the competency model based on knowledge standards, the researcher ranked the experts' opinion from high to highest mean scores in each aspect of administrators' competencies.

The research findings of a competency model of vocational education administrators based on knowledge standard for the next decade were found at the highest level in very aspects of public and community relations, motivation system for community and entrepreneur involvement and training, personnel administration in recruitment and selection of talent persons, general administration in selection of innovative persons in working, student personnel administration in seeking excellent teaching and evaluating staff, and academic affairs by selecting persons of academic excellent backgrounds and high expectation.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
บริบทสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	12
การบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาลาว.....	33
แนวคิดทางการบริหารการศึกษา.....	43
ผู้บริหารสถานศึกษา.....	47
การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา.....	87
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	98
ความเข้าใจพื้นฐานเพื่อการวิจัยอนาคต.....	124
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	131
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	140
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	154
ขั้นตอนที่ 1.....	154

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ชั้นตอนที่ 2.....	154
ชั้นตอนที่ 3.....	155
ชั้นตอนที่ 4.....	155
4 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	157
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	157
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	158
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	202
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	204
อภิปรายผล.....	212
ข้อเสนอแนะ.....	221
บรรณานุกรม.....	227
ภาคผนวก.....	241
ภาคผนวก ก.....	242
ภาคผนวก ข.....	254
ภาคผนวก ค.....	257
ภาคผนวก ง.....	274
ภาคผนวก จ.....	283
ภาคผนวก ฉ.....	285
ภาคผนวก ช.....	295
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	304

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารงานวิชาการ.....	158
2 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารบุคคล.....	161
3 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารกิจการนักเรียน.....	163
4 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน.....	164
5 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารทั่วไป.....	165
6 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้านการบริหารงานวิชาการ..	172
7 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้านการบริหารบุคคล.....	173
8 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้านการบริหารกิจการ นักเรียน.....	174
9 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้านการบริหาร การประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน.....	175
10 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้านการบริหารทั่วไป.....	176

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน.....	179
12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ.....	180
13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารบุคคล.....	182
14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารกิจการนักเรียน.....	183
15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และ ความสัมพันธ์ชุมชน.....	184
16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป.....	185
17 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารงานวิชาการ.....	189
18 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารบุคคล.....	191
19 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารกิจการนักเรียน.....	193

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20 ผลการวิเคราะห์คำร้อยละของคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน.....	194
21 ผลการวิเคราะห์คำร้อยละของคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารทั่วไป.....	195
22 ค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของข้อความถึง ความถูกต้องของเนื้อหาสาระและลักษณะของการใช้ภาษาที่จะนำไปใช้จริงเพื่อใช้ ในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน ความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทศวรรษหน้า สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน.....	277

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
2 โครงร่างการจัดตั้งของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.....	22
3 โครงร่างการจัดตั้งของโรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ.....	41
4 โครงร่างการจัดตั้งของวิทยาลัยเทคนิค-วิชาชีพ.....	42
5 โครงสร้างและการจัดการบริหารของกรมอาชีวศึกษา.....	45
6 วงจรเดมมิ่ง (Deming cycle).....	92
7 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model).....	100
8 แสดงความหมายของสมรรถนะ.....	104
9 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	156

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกปัจจุบัน ทางด้านเทคโนโลยี ที่ทันสมัย และข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน ทำให้บรรดาประเทศในโลกรวมทั้งประเทศไทยมีการแข่งขันกันพัฒนาตนเอง ในทุก ๆ ด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การที่จะพัฒนาประเทศไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ได้นั้น สิ่งสำคัญที่สุด คือ การพัฒนาคนในชาติให้มีศักยภาพ ทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ประเทศลาวก็ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก จำเป็นต้องเร่งพัฒนาประเทศ ในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะเร่งพัฒนาคน ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาประเทศให้มีความแข็งแกร่งอยู่บนฐานของสังคมแห่งการเรียนรู้ สามารถสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน (Labors market) ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น เพื่อพัฒนาคุณภาพ ทักษะฝีมือของกำลังแรงงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การจัดการอาชีวศึกษาในอนาคตจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง การแบ่งเขตการค้าเสรีของกลุ่มประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และความต้องการของสังคมตามทิศทางการพัฒนาของประเทศ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อทุกคน พ.ศ. 2544-2563 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาการศึกษาทั้งสองด้านไปพร้อมกัน คือ สร้างให้ประชาชนลาวปฏิบัติตามกฎหมาย มีระเบียบวินัย ตระหนักทางด้านการเมืองแนวคิด และอุดมคติสังคม และพัฒนาประชาชนลาว ให้เป็นคนเก่งทางด้านวิชาการ ทำให้การศึกษาลาวมีคุณภาพตามเกณฑ์ มาตรฐานสากล (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 2554, หน้า 15)

การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในอาชีพต่าง ๆ เช่น นักวิชาการ วิศวกร กรรมกรวิชาชีพ นายช่าง ผู้บริหาร ผู้จัดการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผู้ประกอบการ ตามแนวทางพื้นฐานของการพัฒนาการศึกษา บุคลากรทางการศึกษาต้องเอาใจใส่ค้นคว้าแนวทางพื้นฐานและทิศทางร่วมกันของการพัฒนาการศึกษาเพื่อสร้างเป็นแผนงาน โครงการและไปสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้อง เพิ่มการศึกษาอบรม การเมือง แนวคิด ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลากหลายวิธีการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มีการเปลี่ยนแปลงและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ปรับปรุงหลักสูตรด้านเนื้อหาการเรียนการสอน ตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกว่าเดิม การศึกษาทุกชั้นทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีความหนักแน่นเข้มแข็งกว่าเดิม แบ่งความรับผิดชอบคุ้มครองการศึกษาระหว่างศูนย์กลางกับท้องถิ่น และเพิ่มบทบาทของคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาแต่ละชั้น เพื่อให้การศึกษาเป็นภารกิจของทั่วทั้งปวงชน (คณะนโยบายอบรมศูนย์กลางพรรคประชาชนปฏิวัติลาว, 2554, หน้า 49)



การจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ตามแผน ยุทธศาสตร์ การปฏิรูปการศึกษาแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (พ.ศ. 2550-2559) ได้มุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษาเพื่อทุกคน โดยเฉพาะพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลก การประชุมใหญ่ ครั้งที่ 9 ของศูนย์กลางพรรคประชาชนปฏิวัติลาว ก็ได้เน้นถึง ทิศทางและนโยบายการศึกษาแห่งชาติเพื่อพัฒนาครูและทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์แห่งการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของลาวให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล จึงมีความเป็น ต้องได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยพัฒนาการศึกษาไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษามุ่งเน้นด้านเนื้อหา ด้านวิทยาศาสตร์ ทักษะในการคิดค้นการปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนของครู ยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากประเด็นดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัด การศึกษา โดยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายการพัฒนา สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดไว้คือ “การศึกษาหมายถึงกระบวนการจัดการเรียนการสอน ทางด้านวิทยาศาสตร์และธรรมชาติให้ผู้เรียนมีความสามารถ มีวิชาชีพ มีสุขภาพพลานามัย มีความศรัทธา ด้านร่างกายจิตใจ มีศิลปะ มีระเบียบวินัย มีน้ำใจรักชาติ รักระบอบประชาธิปไตย เพื่อตอบสนอง ตามกฎหมายของรัฐบาล” (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2551 ก, หน้า 2) ข้อความที่กล่าวมานี้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ จากประสบการณ์ ความสามารถและสติปัญญา ตลอดจนคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้การศึกษาได้ทำให้คนได้รับการ การศึกษาและพัฒนาตนเองไปตาม 5 หลักพื้นฐานการศึกษา คือ คุณสมบัติศึกษา ปัญญาศึกษา ศิลปศึกษา พลศึกษาและแรงงานศึกษา กำหนดแนวทางแผนนโยบายของพรรครัฐบาล เคารพ ระเบียบ กฎหมาย มุ่งเน้นการสร้างนักวิชาการให้เข้มแข็ง ยกกระดับการศึกษาให้เท่าเทียมตามความต้องการ ของสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ยกกระดับการศึกษามหาวิทยาลัยให้ครู สร้างแรงจูงใจให้ครู ในการพัฒนา ด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านจิตใจ อารมณ์ ด้านสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา, 2551 ข, หน้า 4)

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นหน่วยงานที่ดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีระดับวุฒิมัธยมศึกษา 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับขั้นต้นหรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกอบด้วย 3 หลักสูตร คือ 1.1) หลักสูตรวิชาชีพขั้นพื้นฐาน 1.2) หลักสูตรวิชาชีพ กึ่งชำนาญงาน 1.3) หลักสูตรวิชาชีพชำนาญงาน 2) ระดับชั้นกลางหรือระดับประกาศนียบัตรเทคนิควิชาชีพ (ปวท.) เพื่อพัฒนาคุณภาพ ทักษะฝีมือของกำลังแรงงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การจัดการ อาชีวศึกษาในอนาคตจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง การแบ่งเขตการค้าเสรีของกลุ่มประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และความต้องการของสังคมตามทิศทาง การพัฒนาของประเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพ ทักษะฝีมือของ กำลังแรงงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การจัดการอาชีวศึกษาในอนาคตจึงมีความสำคัญ

อย่างยิ่ง การแบ่งเขตการค้าเสรีของกลุ่มประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และความต้องการของสังคมตามทิศทางการพัฒนาของประเทศ) และ 3) ระดับชั้นสูง ระดับประกาศนียบัตรเทคนิค-วิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และกำหนดอำนาจหน้าที่ให้กรมอาชีวศึกษาจัดและส่งเสริมการศึกษาวิชาชีพในระดับปริญญาตรี อนุปริญญา ประกาศนียบัตรหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรพิเศษ มีเป้าหมายในการจัดการศึกษาตามแผนปฏิบัติงานแห่งชาติ การศึกษาเพื่อทุกคน คือ การสร้างความเข้มแข็งทางการบริหาร และการคุ้มครองการศึกษาซึ่งทั้งหมด เพื่อพัฒนาคนลาวให้เป็นพลเมืองดี รักษาดี มีอุดมการณ์ มีโลกทัศน์วิทยาศาสตร์ มีระเบียบวินัย มีความเจริญทางด้านจิตใจและมีสติปัญญาความรู้ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 2555, หน้า 20)

สภาพปัญหาและความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทางบวก และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้ ในเรื่องนี้กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะบุคลากรที่ดูแลการจัดการศึกษาในสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

จากสภาพปัญหา เหตุผลและข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ แนวโน้มการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ เขตการค้าเสรีทั้งในระดับโลกและระดับอาเซียน ทิศนะของผู้นำ ระดับโลก ประเทศสหรัฐอเมริกาและสาธารณรัฐประชาชนจีน ต่างมุ่งสู่การพัฒนากำลังคน โดยการพัฒนาการอาชีวศึกษาอย่างต่อเนื่องหาก กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ยังไม่เร่งพัฒนาการอาชีวศึกษา เพื่อการพัฒนาแรงงานฝีมือให้ทันกระแสดังกล่าวแล้ว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จะตกอยู่ในสถานะตัวเล็กอันดับท้าย ๆ ในการตัดสินใจเข้ามาลงทุนของนักลงทุนทั่วโลก ประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมานี้ ทำให้ผู้วิจัยสนใจ พัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในทศวรรษหน้าจะเป็นอย่างไร ต้องมีการพัฒนาและยกระดับการอาชีวศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวในเรื่องใด อย่างไร เพื่อการแข่งขันได้ในอนาคตของโลกที่ไร้พรมแดน จึงเป็นที่มาของการศึกษาและการวิจัยในครั้งนี้

## คำถามการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
ในทศวรรษหน้า ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
ในทศวรรษหน้า

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ในการพัฒนา  
สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสามารถนำข้อมูล  
ไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาและปรับปรุง การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพ  
มากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องระดับชาติ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ ใช้เป็นข้อมูลประกอบ  
ในการกำหนดนโยบายสำหรับส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอาชีวศึกษา
2. หน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา  
สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนใช้เป็นข้อมูล  
ประกอบในการกำหนดแนวทางและวางแผนการผลิตกำลังคน รวมถึงการจัดการอาชีวศึกษา  
ให้สามารถผลิตกำลังคนสายอาชีพที่มีคุณภาพสนองตอบความต้องการของประเทศ
3. หน่วยงานที่ใช้กำลังคนด้านอาชีวศึกษา เช่น สถานประกอบการต่าง ๆ ใช้เป็นข้อมูล  
ประกอบการวางแผนและบริหารจัดการบุคลากร
4. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้านการอาชีวศึกษา ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา  
หลักสูตร และการวางแผนการจัดการเรียนการสอน วางแผนการประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน  
ต่าง ๆ รวมไปถึงการพัฒนาครู เพื่อให้สามารถผลิตนักเรียนสายอาชีพให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์  
สามารถสนองตอบความต้องการตลาดแรงงานได้

5. ได้ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ในด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการต่อยอดการศึกษาวิจัยในประเด็นที่เจาะลึกในแต่ละด้าน

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า

2. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ 20 คน เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปีการศึกษา 2558 จำนวน 80 คน ทำการสุ่มอย่างง่ายได้ 66 คน

2.3 ผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการปรับปรุงรูปแบบ โดยการประชุมกลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 5 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. คุณวุฒิวิชาชีพ หมายถึง คุณวุฒิที่จัดให้แก่บุคคลตามระดับสมรรถนะ แสดงถึงระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ

2. มาตรฐานการอาชีวศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพและมาตรฐานในการจัดการอาชีวศึกษาที่พึงประสงค์ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการส่งเสริม การกำกับดูแล การตรวจสอบ

ประเมินผล และการประกันคุณภาพ การจัดการอาชีวศึกษา รวมไปถึงเกณฑ์ กระบวนการที่สร้างขึ้น เพื่อการทดสอบ การประเมินสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้สำเร็จการศึกษาสายอาชีวศึกษา

3. ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดขึ้น เพื่อร่วม ประชาพิเคราะห์มาตรฐานอาชีพของผู้ประเมินสมรรถนะวิชาชีพ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนา คู่มือปฏิบัติงานประเมินสมรรถนะวิชาชีพตามระบบคุณวุฒิวิชาชีพ

4. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดขึ้น เพื่อทำหน้าที่ ประเมินสมรรถนะวิชาชีพตามมาตรฐานอาชีพ ประกอบการใช้คู่มือปฏิบัติงานประเมินสมรรถนะ วิชาชีพ โดยผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ แนวทางการใช้คู่มือปฏิบัติงานประเมินสมรรถนะวิชาชีพ หรือบุคคลที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้ประเมินในระบบคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อทดลองใช้ประเมินสมรรถนะ บุคคลในกลุ่มอาชีพตามกรอบมาตรฐานอาชีพ

5. การจัดทำประชุมกลุ่ม (Focus group discussion) หมายถึง กระบวนการพิจารณา เพื่อให้ การรับรองมาตรฐานอาชีพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการวิเคราะห์ในรายละเอียด แสดงความคิดเห็น สรุปและเสนอแนะ แล้วนำผลจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผล

6. การบริหารจัดการ หมายถึง รูปแบบ กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ของการอาชีวศึกษา โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การดำเนินการ การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผลการอาชีวศึกษา ของผู้บริหารทั้งในระดับ ประเทศ และระดับสถาบัน

7. สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติ งานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพสูงสุดตามมาตรฐานความรู้ ในประกาศเรื่องสาระความรู้ และสมรรถนะของ ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ พ.ศ. 2553 กรมอาชีวศึกษา

8. การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ หมายถึง การพัฒนา ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงาน ตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบได้ มาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูงสุดตามมาตรฐานความรู้ในประกาศ เรื่องสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

9. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการในตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวง ศึกษาธิการ และกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปีการศึกษา พ.ศ. 2558 กรอบแนวคิดของการวิจัย

10. รูปแบบ หมายถึง ระบบวิธีการให้การบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัย สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า

11. การพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง การเพิ่มพูนขีดความสามารถในด้านความรู้ ทักษะปฏิบัติ และเจตคติทางการวิจัยของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวให้มี ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

12. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หมายถึง หน่วยงานของรัฐบาลที่มีหน้าที่ผลิต และพัฒนากำลังคนทั้งในระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยีในทุกสาขาวิชา กับทั้งการวิจัยเสนอ โยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรการอาชีวศึกษาทุกระดับ การส่งเสริม ประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการการอาชีวศึกษา โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 21 แห่ง

13. ทศวรรษหน้า หมายถึง ช่วงเวลา พ.ศ. 2558-2568

14. สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

14.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ หมายถึง สมรรถนะในการบริหารจัดการการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาและการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

14.2 ด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง สมรรถนะในการสรรหาบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพ เข้ามาปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ การพัฒนาครู และบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา และการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหา การทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

14.3 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง สมรรถนะในการบริหารจัดการให้เกิด กิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการให้เกิดงาน เพื่อบริการผู้เรียน การส่งเสริมการจัด กิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ และการส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ

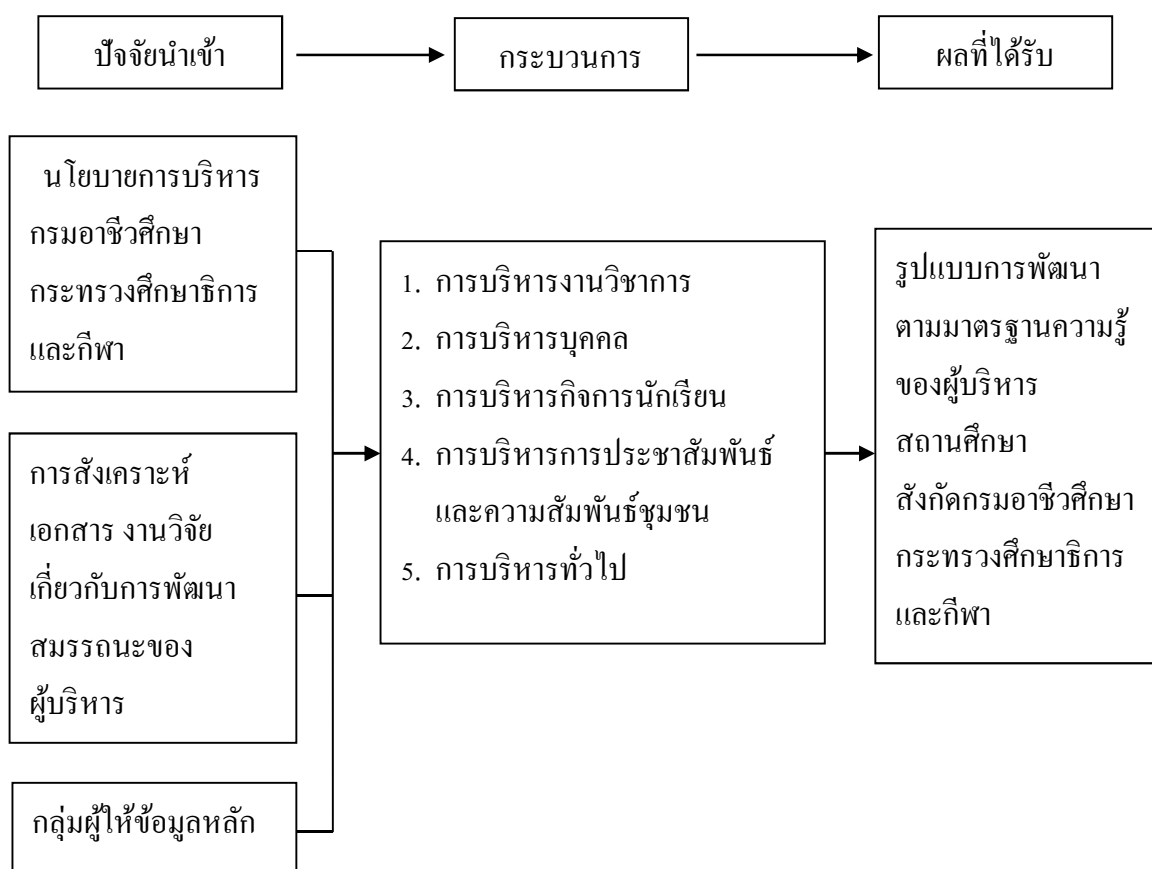
14.4 ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง สมรรถนะ และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือ ชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และการระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

14.5 ด้านการบริหารทั่วไป หมายถึง ภารกิจงานเกี่ยวกับการวางแผน การประกัน คุณภาพการศึกษาและการออกแบบระบบงานธุรการ จัดระบบคุ้มครองบริหารงบประมาณ-การเงิน คุ้มครองพัสดุ-อุปกรณ์ถึงอำนวยความสะดวก และการเมืองแนวคิดรวมถึงการจัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงาน ทั้ง 5 ด้าน ในสถานศึกษา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยในเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ
2. ด้านการบริหารบุคคล
3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน
4. ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
5. ด้านการบริหารทั่วไป



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ตามความคิดของผู้เชี่ยวชาญ (ให้ข้อมูล) และผู้บริหาร (ผู้ตอบแบบสอบถาม) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการโดยมีเนื้อหาสำคัญ 9 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. บริบทสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
  - 1.1 ข้อมูลทั่วไปของประเทศลาว
  - 1.2 ยุทธศาสตร์การศึกษา 20 ปี (พ.ศ. 2544-2563) และแผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี
  - 1.3 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี พ.ศ. 2550-2551
  - 1.4 บทบาท โครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
  - 1.5 การปฏิรูปการสอน
  - 1.6 แผนยุทธศาสตร์อาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ
  - 1.7 ระบบของการอาชีวศึกษาลาว
2. การบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาลาว
  - 2.1 งานบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
  - 2.2 การจัดการอาชีวศึกษา
  - 2.3 หลักการมาตรฐานคุณภาพสถานอาชีวศึกษา
3. แนวคิดทางการบริหารการศึกษา
  - 3.1 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา
  - 3.2 ความหมายของการบริหาร
4. ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.2 ภารกิจ หน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค
  - 4.3 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
5. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
  - 5.1 ความหมายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
  - 5.2 ความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

- 5.3 ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5.4 ยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางหลักของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5.5 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นมืออาชีพ
- 6. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 6.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
  - 6.2 ความหมายของสมรรถนะ
  - 6.3 ความสำคัญของสมรรถนะ
  - 6.4 ประเภทของสมรรถนะ
  - 6.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ
  - 6.6 ความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
  - 6.7 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้
- 7. ความเข้าใจพื้นฐานเพื่อการวิจัยอนาคต
  - 7.1 ความหมายและความสำคัญของการวิจัยอนาคต
  - 7.2 ประโยชน์ของการวิจัยอนาคต
  - 7.3. ระเบียบวิธีวิจัยอนาคต
  - 7.4 ระเบียบวิธีวิจัยแบบการสร้างภาพอนาคต (Scenario)
  - 7.5 ระเบียบวิธีวิจัยแบบ Delphi
  - 7.6 ระเบียบวิธีวิจัยแบบ EFR
- 8. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
  - 8.1 ความหมายของรูปแบบ (Model)
  - 8.2 ประเภทของรูปแบบ มีผู้กล่าวถึงประเภทของรูปแบบ เอาไว้ดังต่อไปนี้
    - 8.2.1 องค์ประกอบของรูปแบบในการสร้างรูปแบบ
    - 8.2.2 การออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ
    - 8.2.3 ปัญหาในการสร้างรูปแบบ
- 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 9.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## บริบทสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

เมืองหลวง นครหลวงเวียงจันทน์ เมืองสำคัญ นครหลวงเวียงจันทน์ เป็นนครหลวงของประเทศ อยู่ตรงข้ามกับจังหวัดหนองคาย มีประชากรประมาณ 711,919 คน (ปี พ.ศ. 2549) แขวงสะหวันนะเขต เป็นแขวง (จังหวัด) ที่มีประชากรมากที่สุดในประเทศ อยู่ตรงข้ามกับจังหวัดมุกดาหาร ประชากรประมาณ 872,160 คน (ปี พ.ศ. 2551) แขวงจำปาสัก เป็นแขวง (จังหวัด) ที่มีประชากรมากเป็นอันดับสาม มีพื้นที่ติดต่อกับจังหวัดอุบลราชธานี ประชากรประมาณ 616,642 คน (ปี พ.ศ. 2549) แขวงหลวงพระบาง เป็นแขวง (จังหวัด) ที่มีประชากรมากเป็นอันดับสี่ อยู่ทางตอนเหนือของ สปป.ลาว มีประชากรประมาณ 415,218 คน ได้รับการประกาศให้เป็นเมืองมรดกโลก ในปี พ.ศ. 2541 จากองค์การยูเนสโก (UNESCO) ซึ่งทำให้เมืองหลวงพระบางเป็นที่รู้จักแพร่หลายทั่วโลกเกี่ยวกับการอนุรักษ์โบราณสถาน เช่น วัดเก่าแก่ที่สำคัญ พระราชวังเจ้ามหาชีวิต และสิ่งปลูกสร้างที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ รวมทั้งธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมที่งดงาม ควรค่าแก่การอนุรักษ์ให้คงไว้ ปัจจุบันเป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับนานาชาติ พื้นที่ 236,800 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณครึ่งหนึ่งของประเทศไทย สปป.ลาว มีพื้นที่เพาะปลูกเพียง 50,000 ตารางกิโลเมตร หรือร้อยละ 21.11 ของพื้นที่ทั้งหมด ภูมิอากาศ ลาวมีสภาพภูมิอากาศแบบเขตร้อน มี 2 ฤดู คือ ฤดูแล้ง (ธันวาคม-เมษายน) กับฤดูฝน (พฤษภาคม-พฤศจิกายน) อุณหภูมิเฉลี่ยที่นครหลวงเวียงจันทน์ ในปี พ.ศ. 2549 สูงสุด 31.7 องศาเซลเซียส ต่ำสุด 22.5 องศาเซลเซียส ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 1,930.3 มิลลิเมตรต่อปี ประชากร 6,477,211 คน (กรกฎาคม พ.ศ. 2554) มาจากภาคเกษตรกรรม ร้อยละ 75.1 ภาคอุตสาหกรรมและบริการ ร้อยละ 45.6 (พ.ศ. 2553) ศาสนา ศาสนาพุทธ ร้อยละ 75 ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ 15.69 พันล้านเหรียญสหรัฐ (พ.ศ. 2553) อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ 7.7% (พ.ศ. 2553) รายได้ประชากรต่อหัว 2,500 ดอลลาร์สหรัฐ (พ.ศ. 2553) มาจากภาคเกษตรกรรม ร้อยละ 29.2 ภาคอุตสาหกรรม ร้อยละ 32.4 ภาคบริการ ร้อยละ 38.3 (พ.ศ. 2553) อัตราการว่างงาน 2.5% (พ.ศ. 2553) อัตราเงินเฟ้อ 5.7% (พ.ศ. 2553) การปกครองสังคมนิยม โดยมีพรรคการเมืองเดียว คือ พรรคประชาชนปฏิวัติลาว มีอำนาจสูงสุด

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป. ลาว) Lao People's Democratic Republic (Lao PDR) คำขวัญ: สันติภาพ เอกราช ประชาธิปไตย เอกภาพ วัฒนาถาวร ภาษาราชการ: ภาษาลาว วันชาติ: วันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2518 ประชากร: ปี พ.ศ. 2555 มีประชากร 6.8 ล้านคน (อันดับที่ 103) ความหนาแน่น: 25/ กม. (อันดับที่ 177) พื้นที่กว่า 90% เป็นภูเขา และที่ราบสูง และไม่มีพื้นที่ส่วนใดติดทะเล ปัจจุบันปกครองด้วยระบอบสังคมนิยม ใช้ภาษาลาว เป็นภาษาหลัก แต่ก็มีคนที่พูดภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาฝรั่งเศสได้

## ข้อมูลทั่วไปของประเทศลาว

ประเทศลาว เป็นประเทศเดียวในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ไม่มีทางออกสู่ทะเล ด้านทิศตะวันตกเฉียงเหนือมีพรมแดนติดต่อกับประเทศจีนและพม่า ทิศตะวันออกติดต่อกับประเทศเวียดนาม ทิศใต้ติดต่อกับประเทศกัมพูชา และทิศตะวันตกติดต่อกับประเทศไทย ประกอบด้วย ชนเชื้อชาติต่าง ๆ แบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ตามถิ่นที่อยู่อาศัย คือ ลาวลุ่ม (ลาวไต) คือ ลาวที่อาศัยอยู่ในเขตที่ราบได้แก่ คนเชื้อชาติลาว ภูไท ไทดำ ไทลื้อ ฯลฯ ใช้ภาษาลาว เป็นภาษาหลัก ประชาชนกลุ่มนี้มีอยู่ร้อยละ 68 และอาศัยกระจายอยู่ทั่วประเทศ ถือว่าเป็นกลุ่มชาวลาวที่มีจำนวนมากที่สุดในประเทศ

ลาวเทิง คือ ชาวลาวที่อาศัยอยู่ในเขตที่ราบสูง เช่น ชาวบรู มะกอง งวน ตะโอย ตาเลียง ละเมียด ละเวน กะตัง ฯลฯ ส่วนใหญ่อาศัยอยู่ทางภาคใต้ของประเทศ ประชาชนกลุ่มนี้มีร้อยละ 22

ลาวสูง คือ ชาวลาวที่อาศัยอยู่ในเขตภูเขาสูง เช่น ชาวม้ง เย้า มูเซอ และชาวเขาเผ่าต่าง ๆ ส่วนมากอาศัยอยู่ในเขตภาคเหนือของลาว ประชาชนกลุ่มนี้มีอยู่ร้อยละ 9

ชาวลาวส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธนิกายเถรวาท ซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติควบคุมไปกับลัทธินับถือผีบรรพบุรุษของชนชาติส่วนน้อยในแถบภูเขาสูง นอกจากนี้ยังมีชาวลาวที่นับถือศาสนาคริสต์ และอิสลาม แต่มีจำนวนค่อนข้างน้อย โดยศาสนาคริสต์จะนับถือในกลุ่มชาวเวียดนามอพยพ และชาวลาวเชื้อสายเวียดนาม ส่วนศาสนาอิสลาม พบว่า มีการนับถือในหมู่ชนชาติจีนฮ่อที่อาศัยตามชายแดนด้านติดกับประเทศพม่า และมีชุมชนมุสลิมที่มีเชื้อสายเอเชียใต้และจามในเวียงจันทน์

ปัจจุบัน ประเทศลาว เริ่มปกครองในระบอบสังคมนิยม ซึ่งมีวาระการดำรงตำแหน่ง 5 ปี คือ พลโท จูมมะลี ไซยะสอน โดยดำรงตำแหน่งเลขาธิการใหญ่คณะกรรมการศูนย์กลางพรรคประชาชนปฏิวัติลาวอีกตำแหน่งหนึ่ง ส่วนนายกรัฐมนตรีคนปัจจุบัน คือ ท่านทองสิง ทำมะวง ประเทศลาวได้แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 16 แขวง และมีนครหลวงเวียงจันทน์เป็นเขตการปกครองพิเศษ ภายใน 16 แขวงนั้น จะประกอบด้วย เมืองหลายเมือง ซึ่งจะมีเมืองเอก 1 เมืองประจำแขวง

ในด้านเศรษฐกิจ ลาวมีสินค้าส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ เสื้อผ้าสำเร็จรูป ไม้ซุง ไม้แปรรูป ผลิตภัณฑ์ไม้ สินแร่ เศษโลหะ ถ่านหิน หนังสืบ และหนังฟอก ข้าวโพด ใยยาสูบ กาแฟ โดยมีตลาดส่งออกที่สำคัญ คือ เวียดนาม ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น เยอรมนี สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ และเยอรมนี ส่วนการนำเข้าสินค้า ประเทศลาวได้นำเข้าสินค้าจากไทย จีน เวียดนาม สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย เยอรมนี โดยสินค้าที่สำคัญ ได้แก่ รถจักรยานยนต์ และส่วนประกอบเครื่องจักรกล เครื่องใช้ไฟฟ้าที่ให้ความร้อน อาหาร ผ่าฝืน สารเคมี และเครื่องอุปโภคบริโภค สกกุลเงินของประเทศลาว คือ กีบ

## 1. การเข้าเป็นสมาชิกของอาเซียน

ประเทศลาวนั้นมีภูมิหลังที่คล้ายกับเวียดนามตรงที่มีรูปแบบทางการเมืองในยุคสงครามเย็นที่เป็นฝ่ายตรงข้ามกับกลุ่มอาเซียน ในสมัยยุคสงครามเย็น ลาวได้เปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นคอมมิวนิสต์ และภายหลังจากการล่มสลายของลัทธิคอมมิวนิสต์และการสิ้นสุดของสงครามเย็น ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2529 ลาวจึงต้องเริ่มทบทวนและปรับเปลี่ยนนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจและนโยบายต่างประเทศใหม่ภายใต้นโยบาย “จินตนาการใหม่” ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศและมาตรฐานการดำรงชีวิตของประชาชนที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ลาวยังได้ปรับความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านอย่างจีน ไทย พม่า และสมาชิกในอาเซียน รวมถึงสหรัฐอเมริกา และกับประเทศยุโรปตะวันตกอื่น ๆ เพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและขยายการลงทุนจากต่างประเทศ มีผลให้กลุ่มสมาชิกอาเซียนเปิดรับลาวในการร่วมลงนามสนธิสัญญาไมตรีและความร่วมมือของประเทศในเอเชียอาคเนย์ (Treaty of amity and cooperation in southeast asia) ในปี พ.ศ. 2535 ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 4 ณ ประเทศสิงคโปร์ ลาวจึงได้รับสถานะเป็นผู้สังเกตการณ์ของอาเซียนก่อนที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกอาเซียนอย่างสมบูรณ์ โดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกอาเซียนพร้อมกับประเทศพม่า นับตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 วัตถุประสงค์ของลาวในการเป็นสมาชิกอาเซียน คือ ความมั่นคงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เพื่อบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่ได้วางไว้

1.1 ความต้องการทางด้านการเมืองและความมั่นคง นับตั้งแต่ลาวได้รับสถานะการเป็นประเทศผู้สังเกตการณ์ในการประชุมอาเซียนในปี พ.ศ. 2535 สถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างลาวกับประเทศในภูมิภาค ทั้งจีน ไทย และเวียดนาม ได้ปรับเปลี่ยนจนมีลักษณะความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพิ่มมากขึ้น เช่น จีนเข้ามามีบทบาทในเศรษฐกิจ สินค้าอุปโภคบริโภค ทรัพยากร และอาวุธจากจีนเริ่มเข้าแทนที่สินค้าประเภทเดียวกันจากรัสเซียในกองทัพลาว ขณะที่ความสัมพันธ์กับไทยได้เริ่มพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 เป็นต้นมา โดยไทยได้ให้ความช่วยเหลือแนะนำในด้านการเงิน การคลัง อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ระบบสาธารณสุข โภค และความช่วยเหลือด้านอื่น ๆ อีกทั้งประเทศเวียดนามที่ยังคงรักษาความสัมพันธ์พิเศษและความร่วมมือรอบด้าน สิ่งเหล่านี้ได้ทำให้ลาวต้องการหลีกเลี่ยงอิทธิพลของประเทศเพื่อนบ้านที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นต่อลาว โดยเฉพาะจีน ไทย และเวียดนาม และเพื่อเป็นการรักษาความสมดุลของความสัมพันธ์กับทุกประเทศ ดังนั้น การเข้าเป็นสมาชิกอาเซียนจึงเป็นหนทางที่ดีกว่าการที่ลาวจะสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะทวิภาคี ซึ่งอาจทำให้ลาวสูญเสียความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง

1.2 ความต้องการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สืบเนื่องจากในปี พ.ศ. 2539 ลาวมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพียงร้อยละ 6.5 ซึ่งต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านอย่างไทย (ร้อยละ

8.4) และเวียดนาม (8.7) อีกทั้งยังมีโครงสร้างพื้นฐานไม่ได้รับการพัฒนา การคมนาคมไม่สะดวก และต้องเผชิญกับภัยธรรมชาติทั้งความแห้งแล้งในภาคเหนือ และน้ำท่วมในภาคกลางและภาคใต้ ซึ่งเป็นแหล่งผลิตข้าว นอกจากนี้รัฐบาลยังคงประสบปัญหาการขาดแคลนงบประมาณสำหรับการพัฒนาปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน เทคโนโลยี และเงินทุนสำหรับพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจพื้นฐานต่าง ๆ ลาวจึงมีความจำเป็นต้องดำเนินนโยบายต่างประเทศให้เข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์และภูมิภาคนิยม โดยให้ความสนใจในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มอาเซียน และมีความหวังว่าชาติสมาชิกอาเซียนจะให้ความช่วยเหลือหรือเข้ามาลงทุน โดยเฉพาะในด้านโครงสร้างพื้นฐาน เมื่อลาวเข้าเป็นสมาชิกอาเซียน โครงการลงทุนต่าง ๆ ในอาเซียน ลาวจะได้รับผลประโยชน์ร่วมด้วย

1.3 ความต้องการพัฒนาทางด้านสังคม เมื่อเปรียบเทียบกับบรรดาประเทศสมาชิกในอาเซียนแล้ว ประเทศลาวยังคงมีมาตรฐานการดำรงชีวิตที่ต่ำกว่ามาตรฐานทั้งในด้านการศึกษา และสาธารณสุข โดยประชากรลาวกว่าครึ่งหนึ่งไม่รู้หนังสือ เด็กทารกเสียชีวิตตั้งแต่แรกเกิด 1 ใน 10 คน ครึ่งหนึ่งของเด็กต้องประสบกับภาวะโภชนาการและมีการระบาดของเชื้อมาลาเรีย อีกทั้งประสบปัญหาการขาดแคลนยาและเครื่องมือทางการแพทย์ สิ่งเหล่านี้ได้ทำให้รัฐบาลลาวขณะนั้นมีความหวังที่จะดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศและความช่วยเหลือต่าง ๆ เพื่อมาพัฒนาประเทศ ซึ่งพัฒนาด้านสาธารณสุขและการศึกษาจะเป็นผลที่เกิดขึ้นตามมา

## 2. ยุทธศาสตร์การศึกษา 20 ปี (พ.ศ. 2544-2563) และแผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี

### 2.1 เป้าหมาย

2.1.1 การพัฒนาการศึกษาต้องให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสภาพความเป็นอยู่ของแต่ละท้องถิ่น

2.1.2 ต้องการดำเนินการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง โดยทุกคนที่มีอายุตามเกณฑ์ต้องสำเร็จการศึกษาในภาคบังคับ

2.1.3 ทำให้การศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งกำหนดให้การจัดการศึกษาเป็นภารกิจของปวงชนและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา

2.1.4 พัฒนาการศึกษาให้ทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน และมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.1.5 พัฒนาการศึกษาให้มีมาตรฐานในระดับสากล

### 2.2 นโยบาย

2.2.1 ส่งเสริมให้สังคมเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ทั้งภาครัฐ และเอกชน ผู้ปกครองนักเรียนและส่วนบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่หลากหลาย ขยายโรงเรียนเอกชน และถือว่าการมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญในระบบการศึกษาแห่งชาติ

2.2.2 ส่งเสริมให้ผู้ที่มิพรสวรรค์เป็นพิเศษให้เป็นนักวิทยาศาสตร์นักบริหาร  
ที่มีความสามารถสูง

2.2.3 เอาใจใส่พัฒนาการศึกษาเด็กก่อนวัยเรียน พร้อมปรับปรุงและขยาย  
สถานเลี้ยงเด็ก โรงเรียนอนุบาล

2.2.4 พัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและครอบคลุมในด้านคุณสมบัติ  
ศึกษา ปัญญาศึกษา ศิลปศึกษา พลศึกษา และแรงงานศึกษา

2.2.5 ทำให้พลเมืองลาวได้รับการศึกษาขั้นมัธยมต้น ขยายโรงเรียนมัธยม  
ตอนปลาย อาชีวศึกษา และมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ ขยายการเรียนทางด้านวิทยาศาสตร์  
ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ วิธีใช้เทคโนโลยีทันสมัยใหม่เพื่อตอบสนองการพัฒนา  
ด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

2.2.6 ขยายการศึกษาไปสู่เขตชนบท ส่งเสริมให้ผู้ด้อยโอกาส โดยเฉพาะผู้ที่มี  
ฐานะยากจน เพศหญิง ชนเผ่าส่วนน้อย และคนพิการ ให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง

2.2.7 พัฒนาการศึกษาโดยเน้นคุณภาพเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นให้มีการฝึกปฏิบัติ  
ในทุกชั้น ทุกสายเรียนนับตั้งแต่เด็กจนถึงมหาวิทยาลัย

2.2.8 ขยายการศึกษาให้ทั่วถึง โดยเฉพาะการศึกษาในภาคบังคับเพื่อแก้ไขปัญหา  
การไม่รู้หนังสือ ยกกระดับการศึกษาของประชาชนอย่างต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรมวิชาชีพขั้นพื้นฐาน

2.2.9 มุ่งให้การศึกษาดูแลเน้นการสร้างแนวคิดทางการเมือง อุดมคติด้านสังคม  
มุ่งเน้นการให้ความสำคัญด้านกฎหมาย และพัฒนาความรู้ด้านวิชาการให้เทียบเท่ากับสากล  
ในทุกระยะ

2.2.10 ใส่ใจการพัฒนาการบริหาร คຸ້ມครองและการตรวจการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ  
ดียิ่งขึ้น

2.2.11 ขอความร่วมมือและแสวงหาการช่วยเหลือจากต่างประเทศ และองค์การ  
จัดตั้งสากล เมื่อการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในแผนพัฒนา 5 ปีสำเร็จ แผนพัฒนา  
การศึกษาจะต้องพัฒนาไปตาม 3 แผนงานใหญ่ ของกระทรวงศึกษาที่วางไว้

3. แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี พ.ศ. 2550-2551 ของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา  
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นการนำเอาแผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี (พ.ศ. 2549-2553)  
ไปจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นปีที่สอง โดยประกอบด้วย 3 แผนงานใหญ่ เป็นพื้นฐานในการจัดทำ  
แผนการปฏิบัติ ได้แก่

3.1 แผนงานขยายโอกาสการเข้าเรียน

3.2 แผนงานปรับปรุงคุณภาพ และความสอดคล้อง

3.3 แผนงานบริหารและคຸ້ມครองการศึกษา

ทิศทาง หน้าที่ และความคาดหมายรวมของแผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี ที่เน้นการพัฒนา  
ระดับผู้บริหารมี

3.1 สร้างความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนการศึกษาไปสู่คุณภาพใหม่ในการสร้าง  
คนลาวให้เป็นคนดี ได้รับการศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มีคุณสมบัติ มีนวัตกรรม  
ใหม่ ๆ มีวิชาชีพ และมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการของ  
การพัฒนาประเทศชาติ

3.2 ถือเอาการพัฒนาการศึกษาเป็นงานหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้  
สอดคล้องกับยุทธศาสตร์แห่งการพัฒนา และ โครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศและตอบสนองได้  
ตามความต้องการในการเชื่อมโยงเข้ากับภาคพื้นและสากล สร้างให้สังคมลาวให้เป็นที่ตั้งคมรุ่งเรือง  
และเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญา

3.3 เชิดชูส่งเสริมการลงทุนในการศึกษาเพื่อสืบต่อปรับปรุง และขยายอาชีวศึกษา  
ให้สามารถรับนักเรียนได้เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งเอาใจใส่ฝึกอบรมยกระดับฝีมือวิชาชีพให้พนักงาน  
และยกระดับวิชาการให้นักบริหาร นายช่างชำนาญการ นักคุ้มครอง และผู้บริหาร ผู้จัดการด้วย  
หลายรูปแบบที่เห็นว่าเหมาะสม

3.4 เพิ่มการลงทุนของรัฐ พร้อมทั้งมีนโยบาย พยายามฟื้นฟูการประกอบส่วนของ  
สังคมเข้าด้วยกันในการพัฒนาการศึกษาให้มากขึ้น และเริ่มต้นดำเนินการค้นคว้าในการปฏิรูประบบ  
ระบบการศึกษาแห่งชาติ เน้นการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาในทุกชั้นทุกสาย ทั้งในระบบ  
และนอกระบบ โรงเรียน รวมทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน โดยภาพรวม และระดับสามัญศึกษา

3.5 สืบต่อพัฒนาการศึกษาตาม 3 แผนงานใหญ่ เพื่อดำเนินการปฏิบัติแผนงาน  
การศึกษาเพื่อทุกคน ทำให้การขยายการศึกษาภาคบังคับมีผลสำเร็จ เอาใจใส่พัฒนาความสามารถ  
ด้านการค้นคว้าวิทยาศาสตร์ และการใช้ผลสำเร็จของการค้นคว่านั้นปรับใช้การพัฒนาเศรษฐกิจ  
สังคมของประเทศให้ดียิ่งขึ้น

3.6 ปรับปรุงและขยายการศึกษา โดยเน้นการพัฒนาคนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะ  
ความเสมอภาคของประชาชนทุกเขตพื้นที่ และความเสมอภาคทางเพศ พร้อมทั้งเอาใจใส่ปรับปรุง  
คุณภาพ และความสอดคล้องให้มีการพัฒนาขึ้น เน้นการยกระดับการศึกษาของชาติให้เข้าใกล้  
กับมาตรฐานสากล

3.7 การพัฒนาการศึกษาต้องดำเนินไปอย่างเป็นระบบครบชุด คือ ให้มีการพัฒนา  
5 ด้าน ไปพร้อมกัน ด้านคุณสมบัติศึกษา ด้านปัญญาศึกษา ด้านแรงงานศึกษา ด้านพลศึกษา  
และด้านศิลปศึกษา ควบคู่กับการป้องกันการเสื่อมถอย หลีกเว้นจากสิ่งเสพติด และสิ่งไม่ดีในสังคม  
ต่าง ๆ



3.8 ปรับปรุงกลยุทธการบริหาร และคุ้มครองการศึกษาทุกชั้นให้มีความแข็งแกร่ง เน้นการรับประกันการรายงานข้อมูล การสรุปรายงานการใช้จ่าย การปฏิบัติแผนงานโครงการ รวมถึงการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีความคล่องแคล่ว รวดเร็ว และโปร่งใสให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากทิศทาง หน้าที่ และการคาดหมายรวมของแผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี (พ.ศ. 2549-2553) สรุปได้ว่า แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้เน้นถึงการปรับปรุงกลยุทธการบริหาร และคุ้มครองการศึกษาทุกชั้นให้มีความแข็งแกร่ง เน้นการรับประกันการรายงานข้อมูลการสรุปรายงานการใช้จ่าย และการจัดตั้งปฏิบัติแผนงาน โครงการ และการตรวจและประเมินผลการปฏิบัติงานให้ศักดิ์สิทธิ์ มีความคล่องแคล่ว รวดเร็ว และโปร่งใสให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเน้นการพัฒนาคนและพัฒนาระดับบริหารด้วยหลายรูปแบบโดยเฉพาะรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับทิศทางนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี (พ.ศ. 2550-2551) ของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว วางไว้ในบทรายงานการดำเนินแผนปฏิบัติงานพัฒนาการศึกษา ประจำปี (พ.ศ. 2550-2551) ฉบับวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 ในทิศทางนโยบายของแผนพัฒนาการศึกษา ที่กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้วาง 3 แผนงานใหญ่ ที่เป็นพื้นฐานในการจัดตั้งปฏิบัติงาน คือ

1. แผนงานขยายโอกาสการเข้าเรียน
2. แผนงานปรับปรุงคุณภาพ และความสอดคล้อง
3. แผนงานบริหารและคุ้มครองการศึกษา

จากข้อ 3 แผนงานใหญ่ที่เป็นพื้นฐานในการจัดตั้งปฏิบัตินั้น แผนงานที่สามเนื้อหา ด้านแผนงานบริหารและคุ้มครองการศึกษาเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ มีดังนี้

1. งานคุ้มครองด้านแนวคิดทางการเมือง

- 1.1 นำเอาแนวทางนโยบายของพรรคเข้าคุ้มครองการศึกษาโดยการสร้างสมาชิกพรรค และองค์การจัดตั้งมหาชนเข้าในการเป็นผู้บริหารการศึกษาทุกชั้น

- 1.2 ฝึกอบรมทฤษฎีการเมืองให้ครูสอนวิชาการเมืองอยู่ในโรงเรียนเทคนิควิชาชีพ และวิทยาลัยสังกัดกระทรวงรวมทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน

- 1.3 สร้างผู้บริหารการศึกษา ครูอาจารย์ให้มีแนวคิดการเมืองที่ดี มีคุณภาพสูง เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาใกล้กับเขตพื้นที่ และสากล

1.4 เชิดชูเกียรติ และศักดิ์ศรีของครูให้สูงขึ้นอยู่ในสังคม โดยการส่งเสริมชีวิต การเป็นอยู่ สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่การทำงานตามเงื่อนไขใหม่ และมีการสร้าง บรรยากาศในการทำงาน

1.5 ค้นคว้าปฏิบัติ นโยบายที่เหมาะสมต่อพนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะการสร้าง และช่วยเหลือด้านแนวความคิดและวิชาการ เพื่อให้ได้เป็นพนักงานประจำต่อไปในอนาคต

## 2. งานด้านการปรับปรุงโครงสร้างการจัดตั้ง

2.1 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารการศึกษาแต่ละระดับให้รัดกุมครบถ้วน ทั้งกระทรวงลงไปถึงรากฐาน รวมทั้งสถาบันต่าง ๆ ให้มีความเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพสูง

2.2 ฝึกอบรมพนักงานบริหารระดับกระทรวงในหัวข้อการสร้างแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนจุดภาค การประเมินผล และการพัฒนาองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดฝึกอบรมตาม โครงการการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะสอง

2.3 สืบต่อการฝึกอบรมการบริหารคุ้มครอง การศึกษาให้แก่ผู้บริหารระดับจังหวัด อำเภอ และโรงเรียนในจังหวัดเป้าหมาย

2.4 ปรับปรุงศูนย์อบรมผู้บริหารการศึกษาทั้ง 4 แห่ง ให้สามารถดำเนินงานได้ อย่างเป็นปกติ ปรับปรุงหลักสูตร และเอกสารการฝึกอบรมให้มีหลายระดับและหลายวิชา

2.5 จัดฝึกอบรมด้านการคุ้มครองให้หัวหน้าห้องการศึกษาอำเภอ

2.6 ปรับปรุงการจัดตั้งการคุ้มครองการศึกษาภาคเอกชนให้ดีและเหมาะสม

## 3. งานด้านการปรับปรุงระบบการปกครองและคุ้มครอง

### 4. งานด้านคุ้มครองบุคลากร

### 5. งานแผนการ แผนงาน และโครงการ

ดังที่กล่าวมานั้นจะแสดงถึงความสำคัญและแผนพัฒนาบุคลากรในกระทรวงศึกษาธิการ อย่างชัดเจน ดังนั้น การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นและนิยมใช้อย่างรวดเร็ว จึงสมควร ได้วิจัยสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคลากรในการฝึกอบรมต่อไป (กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 2555 ก)

### เอกสาร (3 ลักษณะ และ 5 หลักมูลการศึกษาของลาว)

เอกสาร 3 ลักษณะ และ 5 หลักมูลการศึกษาของลาว ฉบับนี้เป็นเอกสารขยายแนวทางการศึกษาของพรรค ซึ่งได้รวบรวมขึ้นเป็นเอกสารอ้างอิงและเป็นทิศทางแบบรวมสำหรับนำไป เผยแพร่ ฝึกอบรมและประกอบการสอน นอกจากนั้นเป็นเอกสารอ้างอิงสำหรับผู้บริหารการศึกษา ครูอาจารย์ นักพัฒนาหลักสูตร นักค้นคว้า และส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อไปพัฒนาเอกสารต่าง ๆ

เกี่ยวกับการแนะนำและมาตรฐานของโรงเรียน หลักสูตรการจัดตั้งการเรียนการสอนการบริหาร การคุ้มครอง การวัดการประเมินผล การศึกษาสำหรับแต่ละชั้นเรียน และแต่ละสาย

ในการค้นคว้ารวบรวมเอกสารฉบับนี้ได้ทำการอ้างอิงแนวนโยบายของพรรค เอกสาร กองประชุมการศึกษา ยุทธศาสตร์ศึกษา ประวัติการศึกษา หลักสูตรวิธีการศึกษา และอื่น ๆ ของลาว เป็นต้น คือ เอกสารเกี่ยวกับเอกสาร 3 ลักษณะ และ 5 หลักมูลการศึกษาของลาว ที่พิมพ์ออกนั้บ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1974 เป็นต้นมา นอกจากนั้นได้ศึกษาเอกสารของนานาชาติและเอกสารขององค์กร จัดตั้งสากล

#### **เอกสาร (3 ลักษณะการศึกษาของลาว)**

1. ลักษณะแห่งชาติ
2. ลักษณะวิทยาศาสตร์และทันสมัย
3. ลักษณะมหาชน

#### **เอกสาร (5 หลักมูลการศึกษา)**

1. คุณสมบัติศึกษา
2. ปัญญาศึกษา
3. ศิลปศึกษา
4. พลศึกษา
5. แรงงานศึกษา

#### **เอกสาร (3 ข้อแข่งขันของแผนการศึกษาและกีฬา)**

จุดประสงค์ เพื่อสร้างขบวนการแข่งขันให้มีบรรยากาศแข่งขันให้มีกระบวนการ สรรหา บุคคลดีเด่น และทำให้การแข่งขันยกย่องดูตามเป้าหมายและสอดคล้องผลงานตัวจริง เป็นการกระตุ้นและปลุกจิตสำนึกให้กับคนรุ่นใหม่และทำให้สังคมดีขึ้น พร้อมทั้งทำให้การศึกษา มีคุณภาพดีเท่าเทียมในระดับสากล

#### **เอกสาร (3 ข้อแข่งขันของแผนการศึกษาและกีฬา) มีดังนี้**

1. สอนดี-เรียนเก่ง
2. ด้านปรากฏการหยอหยอ
3. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน ศูนย์ สถาบันการศึกษาและกีฬา

#### **เอกสาร (4 บุททะลูของแผนการศึกษาและกีฬา)**

แนวทางนโยบายของพรรค เป็นทางรวมในการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมแห่งชาติ กอง ประชุมใหญ่ของพรรคมีการรับรองเอานโยบายใหม่ ซึ่งแสดงให้เห็นวิสัยทัศน์ใหม่ในการพัฒนา ตามยุคสมัยใหม่ที่ค้นคว้าวิจัยและการประเมินของพรรคสำหรับกองประชุมใหญ่ของพรรค ครั้งที่ 9

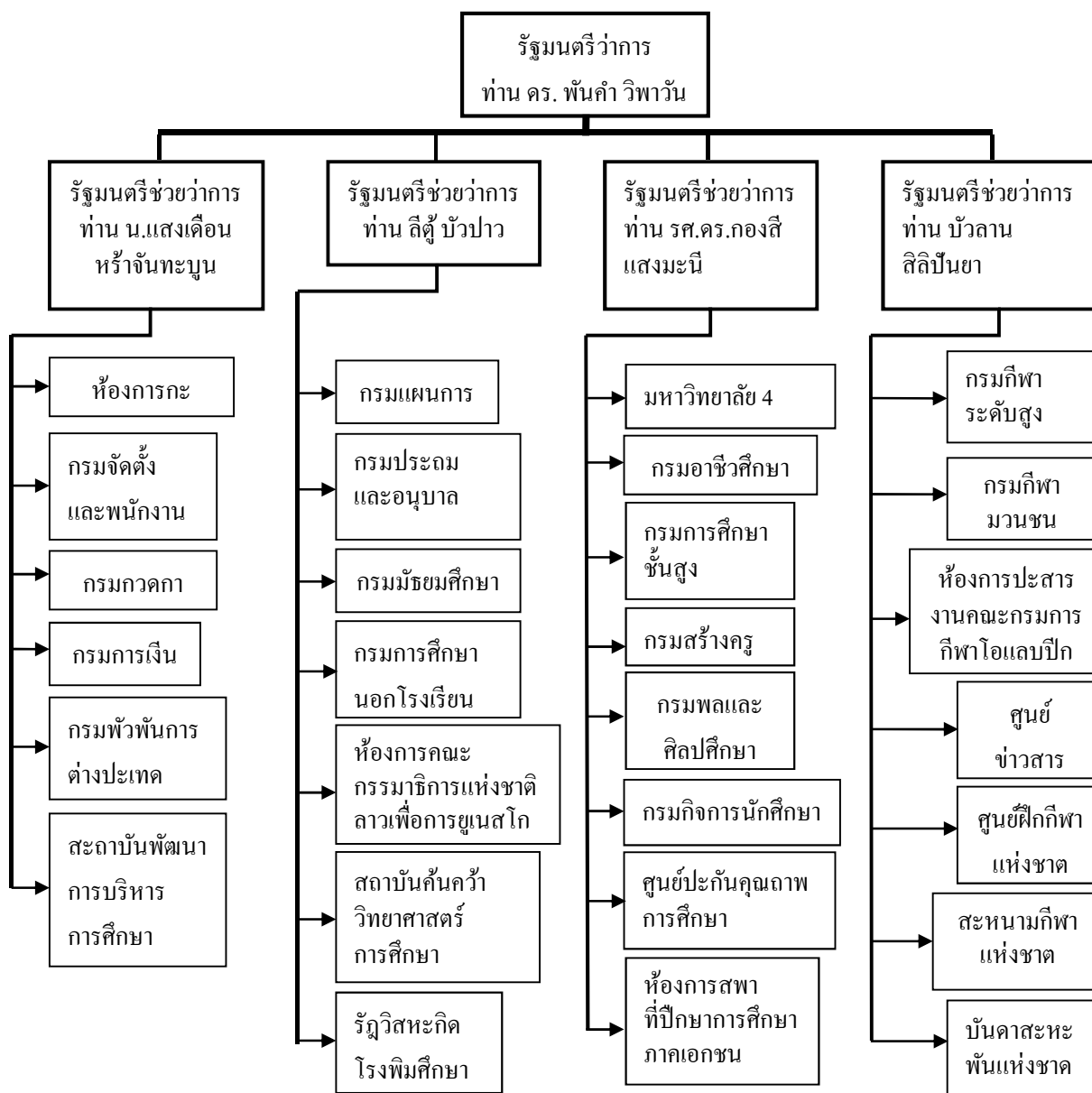
ได้มีนโยบายที่ดีที่พรรคได้รับรองเอา อยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคม 5 ปี (ค.ศ. 2011-2015) นั้น คือ “บุททะลุ 4 ประการ” หรือ 4 บุททะลุ เพื่อขยายนโยบาย เข้าในแขนงการศึกษาและกีฬา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา จึงได้เอาเนื้อใน “4 บุททะลุ” เข้าในการปฏิบัติงานจริงของแขนงการศึกษาและกีฬา

1. ปัญหาการศึกษาลาวในปัจจุบัน
  - 1.1 ปัญหาแนวคิด-จินตนาการ
  - 1.2 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษา
  - 1.3 ปัญหากลไกและนิติกรรมเกี่ยวกับการบริหาร
  - 1.4 ปัญหาการขยายการศึกษาเพื่อลดล้างความทุกข์ยาก
2. ตั้งหน้า ปฏิบัติแผนการและความหมายคั่นตอของการศึกษาและกีฬา
  - 2.1 ปฏิบัติแผนการการปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติให้สำเร็จก่อนปี ค.ศ. 2015
  - 2.2 ปฏิบัติแผนการจัดตั้งให้ได้ตามเป้าหมายของการพัฒนาที่ติดพันกับแขนงการศึกษาและกีฬา คือ เป้าหมาย 2 เป้าหมาย 3 ให้สำเร็จก่อนปี ค.ศ. 2015
  - 2.3 แก้ไขสภาพการศึกษาที่ไม่ตอบตอบสนอง ได้ทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยการจัดสรรการศึกษา องค์กรประกอบการสร้างคนให้เป็นระบบ
  - 2.4 ปรับปรุงอัตราส่วนครูต่อนักเรียน-นักศึกษา ปรับปรุงระบบองค์กรประกอบครู-อาจารย์สอนในแต่ละชั้น ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้สอดคล้องกับระดับสถานศึกษา
  - 2.5 ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการสอนของครู-อาจารย์
  - 2.6 คั่นคว่าแบ่งความรับผิดชอบในการคุ้มครองการศึกษาให้ได้ตามการแบ่งชั้น
  - 2.7 ปรับปรุงการแบ่งชั้นคุ้มครองภายในแขนงศึกษาและกีฬา ให้สำเร็จตามทิศทาง 3 สร้าง คือ สร้างจังหวัดเป็นหัวหน่วยยุทธศาสตร์ สร้างอำเภอเป็นหัวหน่วยเข้มแข็งรอบด้าน สร้างบ้านเป็นหัวหน่วยพัฒนา
  - 2.8 เอาใจใส่พัฒนาการกีฬา-กายกรรมให้ได้ตามแผนยุทธศาสตร์ ปัจจุบันถึงปี ค.ศ. 2020
  - 2.9 จัดตั้งปฏิบัติขบวนการแข่งขันรักชาติ-พัฒนาโดยจัดตั้งปฏิบัติ 3 ข้อแข่งขันของแขนงการศึกษาและกีฬาให้เป็นรูปธรรม
  - 2.10 ส่งเสริมให้ภาคเอกชนลงทุนในการพัฒนาการศึกษา ในสาขาอาชีพศึกษาและการศึกษาชั้นสูง รวมทั้งมหาวิทยาลัย ตามเงื่อนไข วุฒิศึกษาและมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาแห่งชาติที่กระทรวงศึกษาธิการและกีฬากำหนดออกในแต่ละระยะ (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2555)

## บทบาท และโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สปป.ลาว

ระบบการบริหารแผนการศึกษาเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบการปกครองประเทศแห่ง สปป.ลาว กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เป็นองค์การจัดตั้งคุ้มครองรัฐชั้นศูนย์กลาง ในโครงสร้างรัฐบาล มีบทบาทหน้าที่เป็นเสาหลักให้แก่ศูนย์กลางพักและรัฐบาลเกี่ยวกับงานด้านการศึกษาในการวางแผนการ กำหนดนโยบายอีกทั้งชี้แนะ การจัดการปฏิบัติและตรวจงานด้านการศึกษาในขอบเขตทั่วประเทศ “รับผิดชอบการบริหารมหภาคระดับประเทศ”

### โครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



ภาพที่ 2 โครงร่างการจัดตั้งของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

(กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 2555 ข)

## 1. การศึกษาใน สปป.ลาว

### 1.1 การศึกษาในระบบสามัญศึกษา ประกอบด้วย

#### 1.1.1 เตรียมอนุบาล (เลี้ยงเด็ก)

#### 1.1.2 อนุบาล 3 ปี

#### 1.1.3 ประถม 5 ปี

#### 1.1.4 มัธยมต้น 3 ปี

#### 1.1.5 มัธยมปลาย 4 ปี

### 1.2 การศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้จัดเป็น 3 ประเภท คือ

#### 1.2.1 ฝึกอบรมผู้ใหญ่ที่อ่าน และเขียนหนังสือไม่เป็น

#### 1.2.2 ยกระดับวิชาชีพให้แก่ผู้ใหญ่

#### 1.2.3 ยกระดับวิชาการให้แก่เจ้าหน้าที่ และพนักงาน

### 1.3 อาชีวศึกษา

อาชีวศึกษา คือ ส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบการศึกษาและเป็นช่วงต่อไปสู่การศึกษาตลอดชีวิต การเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ได้สร้างสิ่งที่ท้าทายด้านเทคนิค และวิชาชีพ และมีผลกระทบต่อการเคลื่อนไหวทางด้านกำลังแรงงานในการพัฒนาเศรษฐกิจ และในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม ตามความต้องการของตลาดแรงงานในแต่ละประเทศการพัฒนาของอาชีวศึกษา อยู่ที่ สปป.ลาว ได้ปฏิบัติตามแผนนโยบายของราชการเกี่ยวกับการสร้างทรัพยากรมนุษย์ คือ สร้างกำลังแรงงานเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกองค์ประกอบของเศรษฐกิจ ระบบอาชีวศึกษาได้รับการปรับปรุงเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1998 เป็นต้นมา โดยมีการปรับปรุงหลักสูตร คือ โครงสร้าง และเนื้อหาในการฝึกอบรมสายอาชีวศึกษา และอบรมวิชาชีพในระดับต่าง ๆ เช่น ประกาศนียบัตรวิชาชีพขั้นต้น ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคชั้นกลาง และประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคชั้นสูง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานเพื่อปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาอาชีวศึกษา แต่ปี ค.ศ. 2006-2020 มุ่งเน้นสร้างโอกาสให้สังคมทั่วไปก็คือ ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนเข้าใจและรับทราบเกี่ยวกับการจัดตั้งการเรียนการสอนใน โรงเรียนอาชีวศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องได้จัดตั้งการแนะนำวิชาชีพ (กรมอาชีวศึกษา, 2552)

## 2. การศึกษาชั้นสูงแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 อาชีวศึกษาชั้นสูง หรือระดับประกาศนียบัตรเทคนิควิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

มีกำหนดเวลาเรียน 3 ปี หลังจากจบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.7) ผู้ที่เรียนจบการศึกษาระดับชั้นนี้จะได้รับประกาศนียบัตรอาชีวศึกษาชั้นสูง และมีสิทธิ์ศึกษาต่อปริญญาตรีได้ 2) การศึกษาปริญญาตรี ซึ่งในหลักสูตรปกติ มีกำหนดเรียน 4-7 ปี หลังจบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

และรวมทั้งปีที่เรียนวิทยาลัยวิทยาศาสตร์พื้นฐาน ผู้ที่เรียนจบการศึกษาระดับชั้นนี้จะได้รับประกาศนียบัตรการศึกษาปริญญาตรี 3) การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ระดับปริญญาโท ซึ่งในหลักสูตรปกติ มีกำหนดเวลาเรียน 1 ปี 6 เดือน ถึง 2 ปี หลังจากจบปริญญาตรี ผู้ที่เรียนจบการศึกษาระดับชั้นนี้จะได้รับประกาศนียบัตรการศึกษาปริญญาโท ระดับปริญญาเอก ซึ่งในหลักสูตรปกติมีกำหนดเวลาเรียน 3 ปี หลังจบปริญญาโท ผู้ที่เรียนจบการศึกษาระดับชั้นนี้จะได้รับประกาศนียบัตรการศึกษาปริญญาเอก นอกจากการศึกษาในด้านต่าง ๆ และประกาศนียบัตรประเภทต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว มหาวิทยาลัย, วิทยาลัย และสถาบันการศึกษา ยังสามารถจัดการอบรมด้านวิชาการต่าง ๆ ตามความต้องการของการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม และตามความต้องการของสังคม ผู้ที่สำเร็จการฝึกอบรมอาจจะได้รับใบรับรองการฝึกอบรมด้านวิชาการที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรมนี้เป็นการยกระดับความสามารถด้านวิชาการของบุคลากร ในระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ตามความต้องการของการพัฒนาการงาน การฝึกอบรมวิชาการดังกล่าวนี้มีการสะสมหน่วยกิตการอบรมเท่ากัน หรือให้เท่ากับจำนวนหน่วยกิตการเรียนของตอนศึกษาหลักสูตรปกติในระยะเดียวกัน (กรมจัดตั้งและพนักงาน, 2551)

การศึกษาทางด้านวิชาชีพเทคนิค (Technical education) นักเรียนที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นสามารถที่จะเข้าศึกษาต่อในวิทยาลัยเทคนิคหรือโรงเรียนเทคนิคชั้นต้นได้ และนักเรียนผู้ที่จบจากมัธยมศึกษาตอนปลายสามารถเข้าศึกษาต่อวิทยาลัยเทคนิคโดยใช้เวลาเรียนอีก 3 ปี จบแล้วได้วุฒิประกาศนียบัตรในช่วงปี พ.ศ. 2518-2519 ปรากฏว่ามีนักเรียนอาชีวศึกษาและช่างเทคนิคตามแนวหลักสูตรเก่า (บางโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลเยอรมัน) หลังจากนั้นในช่วงปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา การอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษาก็ได้ขยายตัวพอสมควร นอกจากนี้หลังการก่อตั้งสถาบันสรรพวิชา 2 ชั้นมาแล้ว มีการเปิดสอนสาขาวิชาวิศวกรรมโยธา วิศวกรรมเครื่องกล และวิศวกรรมไฟฟ้า ซึ่งเป็นหลักสูตรปริญญาตรีใช้เวลาเรียน 5 ปี โดยได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลประเทศสวิสเซอร์แลนด์ และเงินกู้จากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian development bank) เพื่อพัฒนาอาจารย์และหลักสูตรต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งวิทยาลัยการป่าไม้ และวิทยาลัยเกษตรกรรมด้วย

การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง (Adult and continuing education) รัฐบาลได้มีนโยบายที่จะพัฒนาอัตราการรู้หนังสือของประชากรให้สูงขึ้น โดยเฉพาะประชากรที่อยู่บนแถบภูเขาสูง (Mountainous areas) ที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้ (Literacy) สูงมากโดยที่รัฐบาลได้ดำเนินการในลักษณะที่ให้ผู้รู้หนังสือแล้วไปสอนผู้ที่ยังไม่รู้ และให้ผู้รู้หนังสือแล้วมีโอกาสอ่านเขียนต่อเนื่องไป เพื่อหลีกเลี่ยงการกลายเป็นผู้ไม่รู้หนังสือ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 34)

นอกจากนี้รัฐบาลยังจัดหาแบบเรียนที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการทำมาหากิน จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง

1. จัดการศึกษาอบรมประชาชนในเขตต่างๆต่าง ๆ ที่ด้อยโอกาส เช่น ผู้ใหญ่ชนเผ่าต่าง ๆ ให้ได้รับการศึกษาและฝึกอาชีพ เพื่อนำไปพัฒนาครอบครัวและชุมชน
2. ตั้งโรงเรียนชนเผ่าเป็นศูนย์การศึกษาสำหรับประชาชนในเขตภูเขา
3. ฝึกอบรมครูอาสาสมัครสอนการศึกษานอกระบบโรงเรียนทั่วประเทศ เพื่อปฏิบัติการลงล่างการไม่รู้หนังสือ และการฝึกอาชีพพื้นฐานง่าย ๆ

นอกจากโครงการต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้เร่งพัฒนาอัตราการไม่รู้หนังสือของประชากรแล้ว ยังมีโครงการขอความช่วยเหลือจากประเทศไทยในการขอตำรา รวมทั้งอุปกรณ์การสอนเพื่อให้ประชาชนได้มีความรู้พอเพียงในการประกอบอาชีพและอยู่ได้อย่างปกติสุขกับสภาพของสังคมที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง ชนเผ่าอาข่าในประเทศลาว

#### 4.3 การบริหารการศึกษา (Education administration)

ระบบการศึกษาของประเทศลาวนั้นเป็นแบบแนวตั้ง (Vertical) โดยมีการบริหารส่วนกลาง ซึ่งรับผิดชอบโดยกระทรวงศึกษาธิการและการกีฬา (Ministry of education and sports) มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และมีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานทางการศึกษา การบริหารการศึกษาของลาว มีลักษณะรวมอำนาจ (Centralization) การบริหารส่วนท้องถิ่น มี 2 ระดับ คือ

4.3.1 ระดับแขวง (จังหวัด) หน่วยงานที่รับผิดชอบเรียกว่า แผนกศึกษาประจำแขวง

4.3.2 ระดับเมือง (อำเภอ) หน่วยงานที่รับผิดชอบเรียกว่า ห้องการศึกษาประจำเมืองใน (ค.ศ. 1998) กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งส่วนงานออก ดังนี้

4.3.2.1 ห้องการศึกษาเทียบเท่าสำนักปลัดกระทรวง แต่รวมงานเลขานุการรัฐมนตรีไว้ด้วย มีหัวหน้าห้องการศึกษาเป็นหัวหน้า

4.3.2.2 กรมต่าง ๆ 7 กรม มีหัวหน้ากรมเป็นหัวหน้า คือ

4.3.2.2.1 กรมการเงิน

4.3.2.2.2 กรมจัดตั้งและพนักงาน

4.3.2.2.3 กรมสามัญและอนุบาลศึกษา

4.3.2.2.4 กรมพลศึกษา

4.3.2.2.5 กรมการศึกษานอกโรงเรียน

4.3.2.2.6 กรมอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัย



#### 4.3.2.2.7 กรมการวางแผนและความร่วมมือ

4.3.2.3 ห้องการศึกษาภาคเอกชน มีเลขธิการการศึกษาภาคเอกชน เป็นหัวหน้า

#### 4.3.2.4 คณะตรวจตราการศึกษาทั่วไป

### 4.4 การบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย

4.4.1 ระดับแขวง เรียก แผนกศึกษาประจำแขวง แบ่งออกเป็น 5 แขวง และคณะผู้ตรวจตราการศึกษาแขวง

4.4.2 ระดับเมือง เรียกห้องการศึกษาประจำเมือง แบ่งออกเป็น 4 หน่วยงาน ปัญหา ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารการศึกษาของลาวยังไม่มี เอกภาพ แม้ว่าได้มีการกำหนดการระบบบาท สิทธิหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นก็ตาม แต่การปฏิบัติตามหน้าที่ยังล่าช้า และไม่เป็นเอกภาพสมบูรณ์

### 4.5 การบริหารการศึกษามีปัญหาเฉพาะหลายประการ ดังนี้

4.5.1 การจัดองค์การในการบริหาร และการบรรจุพนักงานเจ้าหน้าที่ของแต่ละระดับบริหารยังไม่สมบูรณ์ และยังไม่เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป

4.5.2 การจัดหน่วยงาน ภาระหน้าที่ และบทบาทของการบริหารยังไม่ชัดเจน

4.5.3 กฎหมายและกฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน ครูและนักเรียน ทั้งของรัฐและเอกชน ยังไม่สอดคล้องกันและไม่ครบถ้วนตามความจำเป็น

4.5.4 ระเบียบการบริหารงานบุคคลของกรมการปกครอง ยังไม่สามารถนำมาใช้บริหารการศึกษาได้ทุกระดับบริหาร

4.5.5 ระบบการจัดการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษายังมีน้อยและไม่เพียงพอกับความต้องการ

4.5.6 ระบบการตรวจตราการศึกษายังมีน้อยและไม่ชัดเจน

4.5.7 ยังขาดข้อมูลทางการศึกษา

แม้ว่ารัฐบาลจะประสบปัญหาการจัดการศึกษา แต่ถึงอย่างไรในปัจจุบันนี้รัฐบาลได้เร่งดำเนินการปฏิรูปการศึกษาของตนในรอบด้าน ท่ามกลางความขาดแคลนทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรในการลงทุน หนึ่งปัญหาอุปสรรคจากลักษณะที่ตั้งและภูมิศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมไปด้วยเทือกเขาสลับซับซ้อน ทำให้ประชากรบางส่วนต้องประสบกับปัญหาการรับรู้ทางการศึกษาน้อย อย่างไรก็ตาม รัฐบาลได้ใช้ความพยายามอย่างยิ่งในการที่จะปฏิรูปการศึกษาของประเทศให้ประสบผลสำเร็จเท่าที่จะทำได้ โดยคณะผู้บริหารสูงสุดของประเทศ ได้เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์การศึกษา และวางแผนในการปรับปรุงปฏิรูป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human development) นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และในทุก ๆ ด้าน โดยความร่วมมือช่วยเหลือจากองค์กรการสากล ทั่วองค์กรเอกชนของประเทศต่าง ๆ ในลักษณะทุนกู้ยืมการปฏิรูปการศึกษาดำเนินอย่างจริงจัง ในปี พ.ศ. 2536 จนถึงปัจจุบันถึงแม้ว่าจะประสบปัญหาบ้าง แต่ก็สามารถกล่าวได้ว่า สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวประสบความสำเร็จระดับหนึ่ง ด้วยปณิธานของผู้นำที่จะทำให้ประเทศเจริญก้าวหน้าต่อไป

#### 5. การปฏิรูปการสอน

มีการจัดอบรมครู-สามัญทั่วประเทศให้มีความรู้และทักษะในการสอนที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง จะเน้นกิจกรรมการเรียนการสอน 5 ลักษณะ (การสอนแบบดาว 5 แฉก)

- 5.1 การสอนจากการทำกิจกรรม
- 5.2 การสอน โดยการตั้งปัญหา
- 5.3 การสอน โดยการยกตัวอย่าง/ การแสดงตัวอย่างประกอบ
- 5.4 การสอน โดยการทำกิจกรรมกลุ่ม
- 5.5 การสอนในเรื่องที่สัมพันธ์กับชีวิตประจำวัน

รัฐธรรมนูญแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2546 มาตรา 94 กระทรวงศึกษาของลาว ระบุว่าขยายวิทยาลัยเพื่อควบคุมคุณภาพการศึกษา ตั้งแต่บัดนี้ จนถึงปี ค.ศ. 2015 กระทรวงศึกษาธิการและกีฬาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จะไม่อนุญาตให้มีการขยายวิทยาลัยขึ้นเพิ่มอีก และไม่อนุญาตให้บรรดาวิทยาลัยใด ๆ เพิ่มหลักสูตรการเรียนใหม่โดยเด็ดขาด เพื่อจะได้ควบคุมปรับปรุงคุณภาพของวิทยาลัยทั้งของภาครัฐและเอกชน หลังจากเห็นว่าการศึกษาลาวยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง ขณะเดียวกัน รัฐบาลก็ได้เน้นย้ำให้กระทรวงศึกษาเร่งปรับปรุงคุณภาพมหาวิทยาลัยของรัฐ 5 แห่ง ตามแผนปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 2 เพื่อยกคุณภาพให้เทียบเท่าภูมิภาคและสากลที่ละก้าว

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้ให้สัมภาษณ์ต่อนักข่าว หนังสือพิมพ์ลาวพัฒนา ในวันที่ 13 กุมภาพันธ์ ที่ผ่านมา ณ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 2 (ค.ศ. 2011-2015) โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาขั้นสูง และแผนปฏิรูปการอาชีวศึกษาว่า ตั้งแต่บัดนี้จนถึงปี ค.ศ. 2015 กระทรวงศึกษาจะไม่อนุญาตให้มีการขยายวิทยาลัยเพิ่ม และไม่อนุญาตให้บรรดามหาวิทยาลัย และวิทยาลัยใด ๆ ในทั่วประเทศเพิ่มหลักสูตรการศึกษาขึ้นใหม่ เนื่องจากว่ากระทรวงศึกษาจะได้ตรวจตราควบคุมคุณภาพของบรรดามหาวิทยาลัยและวิทยาลัยเหล่านี้ ตามมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาวางเป้าหมายไว้ว่า บรรดามหาวิทยาลัยโรงเรียนเทคนิควิชาชีพหรือวิชาชีพแบบผสมของรัฐและเอกชนในระยะปฏิรูป ไม่อนุญาต

ให้เปิดการสอนหลักสูตรใหม่ทั้งภาคปกติและระบบต่อเนื่องถึงปริญญาตรีหรือสูงกว่านั้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งจะอนุญาตให้เปิดการสอนตั้งแต่ระดับชั้นสูงลงมาเท่านั้น สถาบันใดหากได้รับอนุญาตให้เปิดการสอนระดับปริญญาตรีหรือระดับสูงกว่านั้นที่มีนักศึกษากำลังเรียนอยู่ ก็จะอนุญาตให้ทำการเรียนการสอน ไปจนสำเร็จหลักสูตรการศึกษา (หนังสือพิมพ์เสียงประชาชน สบับที่ 23 พ.ศ. 2555)

ในระยะเวลาที่ให้สถาบันระดับวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนระงับการเปิดสอนหลักสูตรใหม่นั้นก็จะมอบหมายให้กรมวิชาการและศูนย์ที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงและองค์การ และสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนตรวจตราและประเมินความพร้อมด้านต่าง ๆ ของแต่ละสถาบัน โดยอิงตามข้อตกลงของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ฉบับเลขที่ 941/ สสท.สปค. ลงวันที่ 8 เมษายน ค.ศ. 2011 ว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้มาตรฐานอาชีวศึกษา ถ้าสถาบันใดไม่ได้มาตรฐานตามการประกันคุณภาพที่กระทรวงศึกษาธิการและกีฬากำหนดไว้ ให้เร่งปรับปรุงแก้ไข ในระหว่างการปรับปรุงนี้ ถ้าสถาบันใดมิได้มีการปรับปรุงแก้ไข ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี หรือมิได้พัฒนาสถาบันของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานประกันคุณภาพการศึกษาแห่งชาติ ก็จะไม่พิจารณาให้ทำการเรียนการสอนอีกต่อไป หรือยกเลิกใบอนุญาตทันที แม้ว่าจะเปิดการเรียนในระดับใดก็ตาม

ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐให้เร่งปรับปรุงและพัฒนา มหาวิทยาลัยแห่งชาติ มหาวิทยาลัยจำปาสัก มหาวิทยาลัยสุพานวง มหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต ที่ขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา และมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์สุขภาพที่ขึ้นกับกระทรวงสาธารณสุขให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพดีขึ้น อนุญาตให้มหาวิทยาลัยเหล่านี้เปิดการเรียนการสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก พร้อมทั้งหลักสูตรเฉพาะทางเชี่ยวชาญระดับ 1 และเชี่ยวชาญระดับ 2 ในบางสาขาวิชาตามเงื่อนไข และความพร้อมของแต่ละมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งสามารถรองรับการเข้าเรียนระบบต่อเนื่องของพนักงานรัฐ เอกชน นักศึกษาที่เรียนจบจากวิทยาลัยของรัฐและเอกชนจากภายในและต่างประเทศ เข้าเรียนต่อในสาขาที่จบหลักสูตรมาก่อนแล้ว

ปัจจุบันประเทศลาวได้ขยายสถาบันการศึกษาชั้นสูงเพิ่มเติมเพื่อรองรับการศึกษาของประชาชนและการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญ และแรงงานมีการศึกษาในภาคการผลิตและบริการมากขึ้น แต่มาตรฐานการศึกษายังอยู่ในระดับต่ำ พบว่า มีการใช้เส้นสายและสินบนในการรับบุคคลเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาชั้นสูง ทำให้บุคลากรที่จบมาไม่ได้มาตรฐาน ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยของรัฐในลาว มีทั้งหมด 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยแห่งชาติ มหาวิทยาลัยจำปาสัก มหาวิทยาลัยสุพานวง มหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต ที่ขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา และมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์สุขภาพที่ขึ้นกับกระทรวงสาธารณสุข รองรับประชากรนักเรียนได้ไม่เพียงพอ ทำให้อัตราการแข่งขันเข้าเรียนต่อสูง และเปิดช่องให้มีสถาบันการศึกษาเอกชน โดยนายทุนไทย ญี่ปุ่น จีน และเวียดนาม เข้ามาเปิดการเรียนการสอนจำนวนมาก และไม่สามารถควบคุมมาตรฐานการศึกษาได้ดีพอ

ลาว ปฏิรูปการศึกษา เดินตามรอยไทย ใช้สูตร 5+4+3 ขณะที่ปริญญาตรีเริ่มใช้หลักสูตร 4 ปี เป็นครั้งแรก โดยมีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เข้าไปเป็นพี่เลี้ยง ตามพระราชดำริของสมเด็จพระเทพฯ ให้ช่วยเหลือด้านวิชาการ ปรับปรุงด้านหลักสูตรแก่มหาวิทยาลัยจำปาสักก่อนเป็นแห่งแรก “ซึ่งอีกไม่กี่ปีข้างหน้าเราอาจจะมีคู่แข่งทางต่างประเทศที่สำคัญเพิ่มขึ้นอีกก็เป็นได้”

นับตั้งแต่ลาวได้เปลี่ยนการปกครองเมื่อปี ค.ศ. 1975 (พ.ศ. 2528) เป็นต้นมา ลาวได้ใช้ระบบการศึกษาเป็นแบบ 11 ปี คือ ระบบ 5: 3: 3 ดังนี้

1. ประถมศึกษา ใช้เวลาในการศึกษา 5 ปี เด็กจะเริ่มเข้าเรียนเมื่ออายุ 6 ปี การศึกษาในระดับนี้ คือ เป็นการศึกษาภาคบังคับ เด็กทุกคนต้องจบการศึกษาในระดับนี้ แต่ในทางปฏิบัติการศึกษาภาคบังคับจะมีผลดีแต่เฉพาะเด็กในเมืองใหญ่เท่านั้น เนื่องจากลาวมีพื้นที่ประเทศกว้างขวางและประชากรกระจายกันอยู่

2. มัธยมศึกษาตอนต้น ใช้เวลาในการศึกษา 3 ปี และในอนาคตจะให้เด็กได้เรียนภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น

3. มัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาในการศึกษา 3 ปี การศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบ 5-3-3 นี้อยู่ในความดูแลและรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

4. อุดมศึกษาหรือการศึกษาชั้นสูง รวมถึงการศึกษาด้านเทคนิค สถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ในความดูแลและรับผิดชอบของกรมอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ ยกเว้นการศึกษาเฉพาะทางซึ่งอยู่ในความดูแลของกระทรวงอื่น โดยเมื่อเด็กจบการศึกษาในระดับประถมและมัธยมศึกษาแล้ว จะมีการคัดเลือกนักเรียนเพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการให้เด็กได้เข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ได้แก่

5. สายอาชีพ ใช้เวลาศึกษา 3 ปี ในวิทยาลัยเทคนิคต่าง ๆ เช่น ทางด้านไฟฟ้า ก่อสร้าง บัญชี ป่าไม้ เป็นต้น

6. มหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาที่สำคัญ ได้แก่

6.1 มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ (เวียงจันทน์) ใช้เวลาศึกษา 6 ปี ขึ้นกับกระทรวงสาธารณสุข

6.2 มหาวิทยาลัยแห่งชาติ (ดงโคก) ใช้เวลาศึกษา 4 ปี

6.3 สถาบันสรรพวิชา (National polytechnic institute) ใช้เวลาศึกษา 6 ปี

6.4 มหาวิทยาลัยสุพานงษ์ ใช้เวลาศึกษา 4 ปี

6.5 มหาวิทยาลัยสหวันนเขต ใช้เวลาศึกษา 4 ปี

6.6 มหาวิทยาลัยจำปาสัก ใช้เวลาศึกษา 4 ปี

6. ประวัติและความเป็นมาของกรมอาชีวศึกษา

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1975 เป็นต้นมา กรมอาชีวศึกษาได้รับการพัฒนาขยายตัวและมีผลสัมฤทธิ์ในการก่อสร้างและฝึกอบรมนักวิชาการในแต่ละระยะ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2550)

ปี ค.ศ. 1975-1983 ภาคส่วนมหาวิทยาลัยและอาชีวศึกษามีคณะกรรมการ 4 ท่าน โดยท่าน คำตัน จันทะลา เป็นหัวหน้าภาคส่วน มี 4 แผนก แผนกวิชาชีพขั้นต้น ชั้นกลาง และชั้นสูง และมีรองสองท่าน หัวหน้าแผนก และรองหัวหน้าแผนกพร้อมด้วยนักวิชาการจำนวนหนึ่ง

ปี ค.ศ. 1984-1988 กรมมหาวิทยาลัยและอาชีวศึกษา โดยท่าน คำตัน จันทะลา เป็นหัวหน้ากรม มีรอง 2 ท่าน ไม่มีแผนก รองหัวหน้ากรมแต่ละคนขึ้นนำแต่ละหน้าที่ ที่ประกอบด้วยวิชาการทางด้านต่าง ๆ

ปี ค.ศ. 1989-1991 ภาคส่วนมหาวิทยาลัยและอาชีวศึกษา โดยท่าน ดร.สีคำตาด มิตาไล เป็นหัวหน้าภาคส่วน มีคณะกรรมการ 2 ท่าน ไม่มีแผนก รองหัวหน้ากรมแต่ละคนขึ้นนำแต่ละหน้าที่ ที่ประกอบด้วยนักวิชาการแต่ละหน้าที่

ปี ค.ศ. 1991-1998 ภาคส่วนมหาวิทยาลัยและอาชีวศึกษา โดยท่าน ดร.สีคำตาด มิตาไล เป็นหัวหน้าภาคส่วน มีคณะกรรมการ มี 3 แผนก เช่น แผนกบริหาร แผนกกรมอาชีวศึกษา และแผนกอาชีวศึกษาชั้นสูง รองกรมแต่ละคนรับผิดชอบแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง มีรองกรม 2 ตำแหน่ง หัวหน้าแผนก และรองหัวหน้าแผนก 1-2 ตำแหน่ง พร้อมด้วยนักวิชาการจำนวนหนึ่ง

ปี ค.ศ. 1998-2000 กรมอาชีวศึกษา และแผนกอาชีวศึกษาชั้นสูงตามลำดับ นายกรัฐมนตรี เลขที่ 167/ นย ว่าด้วยการจัดตั้งและการเคลื่อนไหวของกระทรวงศึกษาธิการ โดยท่าน ดวงดา บุนลาวง เป็นหัวหน้ากรม มี 4 แผนก เช่น บริหาร อาชีวศึกษา การบริหารชั้นสูง กลุ่มครองนักศึกษา มีรองกรม 2 ตำแหน่ง หัวหน้าแผนก 1-2 ตำแหน่ง พร้อมด้วยนักวิชาการจำนวนหนึ่ง

ปี ค.ศ. 2001-2003 กรมอาชีวศึกษาและการศึกษาชั้นสูง โดยท่าน ดร.สีคำตาด มิตาไล เป็นหัวหน้ากรม มี 4 แผนก เช่น บริหาร อาชีวศึกษา การบริหารชั้นสูง กลุ่มครองนักศึกษา มีรองกรม 2 ตำแหน่ง หัวหน้าห้องกร สอช (รองกรม) หัวหน้าแผนก และรองหัวหน้าแผนก 1-2 ตำแหน่ง พร้อมด้วยนักวิชาการจำนวนหนึ่ง ในปี ค.ศ. 2002 สภาที่ปรึกษาแห่งชาติและห้องการประจำสภาที่ปรึกษาอาชีวศึกษาได้รับแต่งตั้งขึ้น ซึ่งประจำการอยู่กระทรวงศึกษาธิการ โดยอยู่ใต้บังคับบัญชาหัวหน้ากรม และอาชีวศึกษาชั้นสูง

ปี ค.ศ. 2003-2008 กรมอาชีวศึกษา และแผนกอาชีวศึกษาชั้นสูงโดย ท่าน ร.ศ.ดร.กองสี แสงมะณี เป็นหัวหน้ากรม มีกรม มี 4 แผนก เช่น บริหาร อาชีวศึกษา การบริหารชั้นสูง กลุ่มครอง นักศึกษา มีรองกรม 2 ตำแหน่ง หัวหน้าห้องการ สอช (รองกรม) หัวหน้าแผนก และรองหัวหน้า แผนก 1-2 ตำแหน่ง พร้อมด้วยนักวิชาการจำนวนหนึ่ง

ปี ค.ศ. 2008-2011 กรมอาชีวศึกษา และแผนกอาชีวศึกษาชั้นสูง ได้แยกออกเป็นกรม อาชีวศึกษาตามลำดับนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดตั้งและการเคลื่อนไหวของกระทรวงศึกษาธิการ เลขที่ 62/ นย ลงวันที่ 7/ 04/ 2008 โดย ท่าน ร.ศ.ดร.กองสี แสงมะณี เป็นหัวหน้ากรม มีกรม มี 4 แผนก เช่น บริหาร แผนกติดตาม-ประเมินผล แผนกค้นคว้า-พัฒนา และพัฒนาบุคลากร อาชีวศึกษา มีรองกรม 2 ตำแหน่ง หัวหน้าห้องการ สอช (รองกรม) หัวหน้าแผนก และรองหัวหน้า แผนก 1-2 ตำแหน่ง พร้อมด้วยนักวิชาการจำนวนหนึ่ง

ปี ค.ศ. 2011 ปัจจุบันกรมอาชีวศึกษาได้ปรับปรุงจัดตั้งให้สอดคล้องกับความต้องการ ในระยะใหม่ตามนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดตั้งและการเคลื่อนไหวของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา เลขที่ 282/ นย ลงวันที่ 7 กันยายน ค.ศ. 2011 และข้อตกลงของนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดตั้งและการเคลื่อนไหว ของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เลขที่ 835/ สสจ.จต. ลงวันที่ 19 มีนาคม ค.ศ. 2012 โดยท่าน หนูพันธ์ อุดสา เป็นหัวหน้ากรม มีรอง 4 ตำแหน่ง (รวมทั้งหัวหน้า ห้องการ สอช) หัวหน้าแผนก 1 ตำแหน่ง รองหัวหน้าแผนก 1-2 ตำแหน่ง พร้อมด้วยนักวิชาการ จำนวนหนึ่ง มี 4 แผนก เช่น บริหาร แผนกติดตาม-ประเมินผล แผนกก่อสร้างบำรุงครุอาชีวศึกษา และแผนกคุ้มครองข่าวสารนอกนั้นกรมอาชีวฯได้รับมอบหมายชี้แนะ ห้องการประจำสภาที่ปรึกษา อาชีวศึกษา และพัฒนาฝีมือแห่งชาติ ปัจจุบันมีศูนย์วิทยาลัยและโรงเรียนอาชีวฯที่อยู่ใต้ ความรับผิดชอบของกรมอาชีวศึกษา จำนวน 22 แห่ง ขณะนี้ลาวกำลังปฏิรูปการศึกษาในระยะที่ 2 เป็นการปฏิรูปการศึกษาในส่วนของอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ต้องการศึกษาคูงานและเรียนรู้ระบบการศึกษาที่เตรียมก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จึงเชื่อมั่นว่าไทยจะช่วยสนับสนุน และให้ความร่วมมือด้านการศึกษากับลาวในระดับอุดมศึกษา และอาชีวศึกษา ซึ่งไทยถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาลาวในอีก 10 ปี ข้างหน้า

#### 7. แผนยุทธศาสตร์อาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ

แผนยุทธศาสตร์อาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพฉบับปรับปรุงใหม่นี้ได้เกี่ยวข้องกับแผนการปฏิรูปการศึกษา และสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา จนถึงปี ค.ศ. 2020 ของ กระทรวงศึกษาธิการ เหมาะกับการขยายพัฒนาอาชีวศึกษา มีการอบรมวิชาชีพ ดังที่มีอยู่ใน ปัจจุบันให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นระบบทำให้การทำงานอาชีวศึกษา และอบรมวิชาชีพ

ให้มีความมั่นคง สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและเป็นหนึ่งเดียวกันนั้นก็จะเป็น การร่วมมือกัน ทำให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ บรรลุผลตามคาคหมายแห่งชาติ เน้นการพัฒนาประเทศให้เป็นประเทศอุตสาหกรรมและทันสมัย

แผนยุทธศาสตร์ฉบับปรับปรุงใหม่นี้ ได้ยึดถือหลักการพัฒนาอาชีวศึกษา และฝึกอบรม วิชาเป็นการศึกษาตลอดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วม และพัฒนาสาระขบวนการเรียนให้ต่อเนื่อง โดยใช้สามรูปแบบ คือ รูปแบบการศึกษาในโรงเรียน นอกโรงเรียน และการศึกษาตามอัชฌาศัยใน ผลลัพธ์ของอาชีวศึกษา และอบรมวิชาชีพก็จะนำไปใช้วิธีการต่าง ๆ คือ จัดตั้งการฝึกอบรมวิชาชีพ แบบผสม มีการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม มีการจัดตั้งการสอนพิเศษ มีการจัดตั้งการสอนระยะสั้น การเรียนทางไปรษณีย์ การเรียนนอกสถานที่ การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม และอื่น ๆ โดยให้อง ใต้สภาพแวดล้อม เงื่อนไขและจุดพิเศษของผู้ศึกษาในสาขาอาชีวศึกษา และฝึกอบรมวิชาชีพที่ตั้ง สถานอาชีวศึกษาและอบรมวิชาชีพ แต่ละรูปแบบมีวิธีการพัฒนาอาชีวศึกษา มีการอบรมวิชาชีพ กระทรวงศึกษาธิการสมทบกับส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานอาชีวศึกษา อบรมวิชาชีพที่จะเป็นผู้ออก ฎระเบียบและแผนพัฒนาของอาชีวศึกษา พร้อมด้วยการอบรมวิชาชีพชุดโดยปฏิบัติตามสาม แผนงาน คือ การขยายเวลาเข้าเรียน คุณภาพ ความสอดคล้อง การบริหารดูแลในส่วนการพัฒนา ระบบ อาชีวศึกษาและอบรมวิชาชีพให้ครบชุดและมีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 2550 ข)

#### 8. ระบบของการอาชีวศึกษาลาว

อาชีวศึกษาขั้นต้น คือ การศึกษาหลังจบมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) ซึ่งมีหน้าที่สร้างช่าง เฉพาะทางระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อออกมารับใช้สังคม และชุมชน ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ มีกำหนดเวลาเรียน 2 ปี

อาชีวศึกษาขั้นกลาง คือ การศึกษาหลังจบมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.7) ซึ่งมีหน้าที่สร้าง ช่างเฉพาะทาง ระดับประกาศนียบัตรเทคนิควิชาชีพ (ปวท.) ระดับประกาศนียบัตรเทคนิควิชาชีพ ขั้นสูง (ป.ว.ส) ให้มีความรู้ความสามารถเพื่อออกมารับใช้สังคมและตนเอง

ก. อาชีวศึกษาวิชาเฉพาะ และช่างเทคนิค อาชีวศึกษาวิชาเฉพาะ และการช่างเทคนิค มีกำหนดเวลาเรียน 2 ปี

ข. การผลิตครู เป็นส่วนหนึ่งของอาชีวศึกษาที่ผลิตครูเพื่อสอนนักเรียนและนักศึกษา ในแต่ละระดับชั้นเรียนตามวิชาต่าง ๆ ให้ครบถ้วน ตามที่บรรจุในหลักสูตรการศึกษาของแต่ละ ระดับชั้นเรียน

## การบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาลาว

วิทยาลัยเป็นขั้นสุดท้ายของสายวิชาชีพ อยู่ในระบบการศึกษาของ สปป.ลาว เพื่อให้ผู้เรียนได้เลือกวิถีทางในการดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้อง มองเห็นความเป็นไปได้ในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาประเทศ เพราะเป็นการศึกษาที่สามารถผลิตกำลังแรงงานและกำลังคนในระดับกลางให้เป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติลาว ได้แบ่งการศึกษาในระดับนี้ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ระดับประกาศนียบัตรเทคนิควิชาชีพ (ปวท.) ระดับประกาศนียบัตรเทคนิควิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และระดับประกาศนียบัตรปริญญาตรี หลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรซึ่งกรมอาชีวศึกษา และบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดหลักที่สำคัญในการบริหารไว้ ดังนี้ (กรมอาชีวศึกษา, 2554)

1. การบริหารบุคลากร
2. การบริหารองค์การจัดตั้งมหาชน
3. การบริหารตุลาการ
4. การบริหารวิชาการ
5. การปกครองนักเรียน
6. การบริหารอาคารสถานที่
7. การสัมพันธ์กับชุมชน

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การปฏิบัติงาน โรงเรียนจึงต้องประกอบด้วย 7 ภารกิจหลัก กล่าวคือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารตุลาการ การบริหารวิชาการ การบริหารการปกครองนักเรียน การบริหารด้านอาคารสถานที่ การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมกับชุมชน และพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนสามารถเลือกวิถีทางการดำเนินชีวิตอย่างถูกต้อง และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานทำงานได้คล่องตัวและรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ทำให้กระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาของผู้บริหารการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก นอกจากนั้นยังทำให้ผู้บริหารการศึกษาได้พัฒนาหลักสูตรของกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุนในการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน โดยยึดถือผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิผล



### 1. งานบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา

โดยที่การจัดการอาชีวศึกษา เป็นการผลิต และพัฒนากำลังคนในสายวิชาชีพที่จะต้องมี ความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการจัดสรรโอกาสในด้านการศึกษาเพื่ออาชีพให้ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ให้บุคคลมีความรู้ ทักษะวิชาชีพพื้นฐาน และวิชาชีพเฉพาะทางที่ได้คุณภาพมาตรฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพเพื่อการทำงานอย่างมีความสุข โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง เนื้อหาสาระก้าวทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมทั้งสืบสานและประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา อย่างเหมาะสมเพื่อการประกอบอาชีพทั้งในระบบการจ้างงานและอาชีพอิสระ โดยมีระบบมาตรฐาน คุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อใช้ในการเทียบโอนผลการเรียนและประสบการณ์การทำงานอันจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และฝึกอบรมวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ, 2543)

ผู้บริหารวิทยาลัยรับผิดชอบ ประกอบด้วย งานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทั้งหมด ทุกด้านในวิทยาลัยเทคนิค โรงเรียนเทคนิควิชาชีพ และโรงเรียนเทคนิควิชาชีพแบบประสม แต่ละแห่งอาจจัดแบ่งไว้แตกต่างกันในรายละเอียด อย่างไรก็ตามการบริหารการศึกษามักจะมี ขอบเขตที่ค่อนข้างชัดเจน Kimbrough (1988) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาในองค์กรเป็น 9 งาน ดังนี้

1. งานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ (Organizational structure) โครงสร้างองค์การที่สำคัญ ได้แก่ โครงสร้างในการตัดสินใจ โครงสร้างในการวางแผน โครงสร้างในการสื่อสาร โครงสร้าง ความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐทุกระดับ โครงสร้างในการให้ประชาชนมีส่วนร่วมการวางแผน และการตัดสินใจ

2. งานบริหารหลักสูตรและการสอน (Administration of curriculum and instruction) ซึ่งมีจุดเน้นที่สำคัญ ได้แก่ หลักสูตร และการสอนของครู ในด้านหลักสูตรผู้สอนต้องทำความเข้าใจ จุดมุ่งหมายของหลักสูตรให้ชัดเจน แปลจุดมุ่งหมายนั้นไปสู่ระบบการเรียนการสอนภายในห้องเรียน และมีการประเมินผลเป็นระยะเพื่อตรวจสอบว่า สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ ทั้งนี้ผู้บริหาร ต้องจัดการและอำนวยความสะดวกด้านอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอน

3. งานการเงินทางการศึกษา (Finance of education) เกี่ยวข้องกับแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ การเมือง และการศึกษา โดยวิทยาลัยต้องมีการจัดสรรงบประมาณการหาทุนและการจัดสรร ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสม และเพียงพอสำหรับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสิ่งสำคัญที่ต้อง คำนึงถึงในเรื่องการเงินทางการศึกษาก็คือ จะหาเงินได้จากแหล่งใดจะทำให้เกิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน แก่เด็กได้อย่างไร วิทยาลัยจะมีวิธีใดที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย และผลกระทบของค่าใช้จ่ายทาง

การศึกษาที่มีต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมคืออะไร งานนี้จึงเป็นการมองวิทยาลัยในระบบสังคมที่กว้างขึ้น และเป็นระบบเปิดที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อมภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีระบบ

4. งานจัดการธุรกิจสนับสนุนการศึกษา (Business management support service) งานนี้หมายถึง ทั้งการบริการพัสดุ การบำรุงรักษาและอำนวยความสะดวกด้านอาคารสถานที่ที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน บริการรถรับ-ส่ง การโภชนาการ การประกันชีวิต การบัญชีและการเงิน การประมวลผลข้อมูล และงานบริการสนับสนุนด้านอื่น ๆ เช่น งานรักษาความปลอดภัย งานไปรษณีย์ งานการพิมพ์ เป็นต้น งานในด้านนี้มักจะมีเพิ่มขึ้นเสมอ และมีการนำเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานอย่างมากมาย

5. งานบริหารบุคลากร (Staff personnel administration) บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารต้องพยายามทำให้บุคลากรสร้างผลงานให้ได้มากที่สุดตามศักยภาพ ดังนั้นงานบริหารบุคลากรจึงเกี่ยวข้องกับนโยบายด้านบุคลากร การคาดคะเนความต้องการของบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก การจ้างงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการจัดหาผู้ช่วยสอน

6. งานบริการกิจการนักเรียน (Student personnel services) หมายถึง งานบริการด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับนักศึกษาที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสอน เช่น งานสำรวจประชากรวัยเรียนในท้องถิ่น งานทะเบียนศึกษา การรับสมัคร งานลงทะเบียนเข้าเรียน งานวินัยนักศึกษา งานแนะแนว และงานบริการด้านอื่น ๆ เช่น บริการด้านสุขภาพ บริการจัดหางานและติดตามนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา บริการประเมินและรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน และกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ

7. งานอาคารสถานที่และอำนวยความสะดวก (Buildings and facilities) ผู้บริหารต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สร้างเสริมบรรยากาศในการเรียน มีการบำรุงรักษาอาคารและดูแลในเรื่องแสง เสียง อุณหภูมิ การก่อสร้างอาคารเรียน และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการวางแผนก่อสร้างและการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. งานความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยกับชุมชน (School-community relations) ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ชุมชนเพื่อให้ชุมชนเข้าใจโปรแกรมการสอนและจุดมุ่งหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน และให้ความร่วมมือ โดยใช้วิธีการประชาสัมพันธ์วิทยาลัยด้วยสื่อต่าง ๆ การที่ผู้บริหารต่างเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และการให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของวิทยาลัยในลักษณะของโรงเรียนชุมชน

9. งานความรับผิดชอบต่อชุมชน (Accountability the public) ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาด้วยการบริหารงานที่ให้บุคลากร และชุมชนได้มีส่วนร่วม

ในการพัฒนาการจัดการศึกษา พัฒนาระบบการเรียนการสอน นำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนา จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานแต่ละด้านอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย ของวิทยาลัย รวมถึงการทำให้วิทยาลัยได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในด้านการ อาชีวศึกษานั้น

Navaratnam and O'Coonnor (1993) กล่าวถึงกระบวนการบริหารในวิทยาลัยเทคนิคว่า เป็นการรวมกันของหลายกระบวนการ ได้แก่

1. การออกแบบและการพัฒนารายวิชาต่าง ๆ
2. รับรองรายวิชา และการขึ้นทะเบียนของผู้จัดการศึกษา/ ฝึกอบรม
3. การคัดเลือกและการรับครู
4. การคัดเลือกผู้เรียน
5. การสอน การประเมิน และการอนุมัติให้สำเร็จการศึกษา
6. การจัดบริการสนับสนุนให้แก่นักศึกษา
7. การบริหารและการจัดระบบทั้งหมด

#### การจัดการอาชีวศึกษา

การจัดประเภทของสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษามีภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษา และฝึกอบรมวิชาชีพ เพื่อผลิตกำลังคนด้านการใช้แรงงานระดับกลางให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งในปัจจุบันกรมอาชีวศึกษามีสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ของรัฐทั้งสิ้น 22 แห่ง โดยสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ แบบประสม 8 แห่ง ระดับฝีมือ ได้แก่ หลักสูตร ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) คือ
  - 1.1 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพแบบประสม ผังสระลิ (แขวง ผังสระลิ)
  - 1.2 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพแบบประสม หลวงน้ำทา (แขวงหลวงน้ำทา)
  - 1.3 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพแบบประสม อุดมไซ (แขวง อุดมไซ)
  - 1.4 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพแบบประสม ไชยะบูลี (แขวง ไชยะบูลี)
  - 1.5 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพแบบประสม หัวพัน (แขวง หัวพัน)
  - 1.6 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพแบบประสม เขียงขวาง (แขวง เขียงขวาง)
  - 1.7 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพแบบประสม เซกรอง (แขวง เซกรอง)
  - 1.8 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพแบบประสม สาระวรรณ (แขวงสาระวรรณ)
2. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ 9 แห่ง ระดับเทคนิค ได้แก่ หลักสูตรประกาศนียบัตร ช่างเทคนิค-วิชาชีพ (ปวท.) คือ

- 2.1 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ บ่อแก้ว (แขวง บ่อแก้ว)
- 2.2 โรงเรียนวิชาชีพ มิตะภาพเวียงจันทร์-ฮาโน้ย (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
- 2.3 โรงเรียนเทคนิค ลาว-เยอรมัน (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
- 2.4 โรงเรียนเทคนิค กระจกกรรม ดงคำซ่าง (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
- 2.5 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ หลวงพระบาง (แขวงหลวงพระบาง)
- 2.6 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ บอริคำไซ (แขวงบอริคำไซ)
- 2.7 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ คำม่วน (แขวงคำม่วน)
- 2.8 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ สะหวันนะเขต (แขวงสะหวันนะเขต)
- 2.9 โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ อັดตะปี่ (แขวงอັดตะปี่)
3. วิทยาลัยเทคนิคมี 5 แห่ง ระดับอาชีพ ได้แก่ หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง (ปวส.)
  - 3.1 สถาบันพัฒนาอาชีพศึกษา (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
  - 3.2 วิทยาลัยเทคนิค สับพะวิชา (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
  - 3.3 วิทยาลัยเทคนิค ปากป่าสัก (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
  - 3.4 วิทยาลัยเทคนิค เวียงจันทร์ (แขวงเวียงจันทร์)
  - 3.5 วิทยาลัยเทคนิค-วิชาชีพ จำป่าสัก (แขวงจำป่าสัก)

(กรมอาชีพศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 2555)

ประเภทวิชาเกษตรกรรมเนื้อหาของประเภทวิชาจะครอบคลุมเกี่ยวกับความรู้ทางเกษตร  
วิธีการปฏิบัติงานทางเกษตรทุกวิชา วิทยาลัยเกษตรกรรมทุกแห่ง ศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตร  
ศูนย์ปฏิบัติการวิชาชีพเกษตรกรรม และวิทยาลัยประมงในสังกัดกรมอาชีพศึกษา มีหน้าที่  
รับผิดชอบในการเรียนการสอนประเภทวิชานี้

ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมเนื้อหาของประเภทวิชาจะครอบคลุมเกี่ยวกับความรู้  
และการปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรมทั้งหมดทุกประเภท โดยเปิดสอนในวิทยาลัยเทคนิค  
ทุกแห่งทั่วประเทศที่สังกัดกรมอาชีพศึกษา รวมทั้งวิทยาลัยสารพัดช่าง วิทยาลัยการอาชีพ  
วิทยาลัยช่างกล และศูนย์ฝึกวิชาชีพอุตสาหกรรม

ประเภทวิชาพาณิชยกรรม เป็นประเภทวิชาที่มีเนื้อหาครอบคลุมการปฏิบัติงาน  
ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเป็นลักษณะงานในสำนักงาน (Office) และงานบริการ (Service) เป็นหลัก  
เปิดสอนที่วิทยาลัยเทคนิคทุกแห่ง วิทยาลัยอาชีพศึกษาทุกแห่งทั่วประเทศ วิทยาลัยเทคนิค  
บางแห่งที่ไม่มีวิทยาลัยอาชีพศึกษาในจังหวัดนั้น ๆ วิทยาลัยการอาชีพ และวิทยาลัยสารพัดช่าง  
บางแห่งในสังกัดกรมอาชีพศึกษา

ประเภทวิชาศิลปกรรม ประกอบด้วย เนื้อหาวิชาความรู้ และการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ ศิลปะในสาขาต่าง ๆ งานหัตถกรรม และศิลปกรรมประยุกต์ เปิดทำการสอนในวิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยเทคนิคบางแห่ง วิทยาลัยสารพัดช่าง และวิทยาลัยการอาชีพทุกแห่งจากที่กล่าวมาทั้งหมด ซึ่งให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายของการอาชีวศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน ได้พัฒนาความรู้ และทักษะวิชาชีพ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาต่อด้านวิชาชีพในระดับที่สูงขึ้นเพื่อการประกอบอาชีพ และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม จุดมุ่งหมายของการอาชีวศึกษา คือ ภาระหน้าที่ของ สถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นงานที่ผู้บริหารวิทยาลัยต้องรับผิดชอบในการบริหาร ให้งานการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษา บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ เพื่อเกิดประสิทธิผล ในตัวผู้เรียนต่อไป

### 3. หลักการมาตรฐานคุณภาพสถานอาชีวศึกษา

มาตรฐานคุณภาพสถานอาชีวศึกษา เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ต้องการให้ เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ โดยผลการเปรียบเทียบ สามารถเอาไปนำไปใช้ในการปรับปรุง เพื่อส่งเสริมให้คุณภาพสูงขึ้น อีกด้านมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา เปรียบตั้งจุดหมายปลายทางหรือผลสัมฤทธิ์เพื่อให้สถานศึกษาได้เตรียมพร้อมใน การกำหนดมาตรฐานมีอยู่ สามรูปแบบ คือ การกำหนดกระบวนการตามองค์ประกอบ และกำหนด แนวความคิดของผลที่ได้รับการกำหนดองค์ประกอบแนวการกำหนดตามลำดับ ปัจจัยที่มีผลต่อ คุณภาพ เช่น ผู้เรียน การเรียนการสอน ครูอาจารย์ หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ การบริหาร การเงิน การวิจัย การบริหารสังคม และอื่น ๆ ในมาตรฐาน คุณภาพการศึกษาจะมีคำสั่งว่าตัวชี้วัดเคียงคู่อยู่เสมอซึ่งเป็นตัวบ่งบอกถึงสภาพของแต่ละมาตรฐาน คุณภาพ ตัวชี้วัดจะเป็นข้อมูลตัวจริง เป็นข้อมูลจริงที่มีลักษณะรูปธรรมสามารถนำมาใช้เป็น บรรทัดฐานในการประเมินระดับของคุณภาพตามมาตรฐานนั้น ๆ

#### จุดประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดได้พัฒนาคุณภาพของผลผลิตทาง การศึกษาและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้อง
2. เพื่อให้สังคมเข้าใจได้เกี่ยวกับผลผลิตทางการศึกษาและความสามารถในการบริหาร ของสถานศึกษา
3. เพื่อให้การจัดการ องค์การจัดตั้งทางสังคม ชุมชน จัดสรรงบประมาณ ได้ถูกต้อง และเหมาะสมให้แก่สถานศึกษา
4. เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้สมัครเข้าศึกษา เกี่ยวกับคุณภาพของสถานศึกษา

5. เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการ รัฐบาล เกี่ยวกับผลการดำเนินงานเกี่ยวกับ กลไกในการดำเนินงานของสถานศึกษา

6. เพื่อให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรมในการศึกษาสามารถตรวจสอบได้ขบวนการจัดการศึกษาโดยเฉพาะการนำใช้งบประมาณรัฐบาล

คุณภาพในอาชีวศึกษามีสามด้าน คือ คุณวุฒิสำหรับอาชีวศึกษา หลักสูตร และผู้ตอบสนอง โดยคุณภาพศึกษา หมายถึง คุณลักษณะที่ต้องการทางด้านวิสัยทัศน์ และภารกิจของการจัดการศึกษา

การประกันคุณภาพ หมายถึง ขบวนการที่เป็นระบบในการติดตามและประเมินเพื่อทำให้ คุณภาพการศึกษาได้ถูกพัฒนาถูกต้องตามความเรียกร้องที่กำหนดไว้ ระบบประกันคุณภาพช่วย สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้และเพิ่มความมั่นใจให้กับสถานศึกษา

การควบคุมคุณภาพการศึกษา หมายถึง การมีระบบและกลไกในแต่องค์กรประกอบคุณภาพ เพื่อให้กำกับการดำเนินงานในสถานศึกษาเพื่อให้ได้ผลตามตัวชี้วัดคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

มาตรฐาน จะพัฒนาได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. เป็นมาตรฐานสำหรับสถานอาชีวศึกษาสถานใดสถานหนึ่ง เพื่อนำไปใช้ในขบวนการประกันคุณภาพ

2. เป็นมาตรฐานที่พัฒนาโดยองค์กรประกันคุณภาพภายนอกที่มีความรับผิดชอบ ในระบบอาชีวศึกษา

3. เป็นมาตรฐานที่พัฒนาโดยองค์กรกำหนดมาตรฐานสากลหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพื่อใช้ทั่วไปในหลาย ๆ ประเทศ (ตัวอย่าง ISO 9000)

การตรวจสอบคุณภาพ หมายถึง ขบวนการติดตามภายในอย่างหนึ่งเพื่อศึกษาวิเคราะห์ว่า สถานศึกษามีระบบกลไกเพื่อควบคุมคุณภาพและได้ปฏิบัติได้รับผลการปฏิบัติตามระบบ และกลไกต่าง ๆ

การประเมินคุณภาพ หมายถึง การจัดตั้งปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเพื่อทำให้เห็น ได้ผลถึงระบบคุณภาพศึกษาโดยอิงตามแต่ละองค์ประกอบ และตัวชี้วัด

การประเมินตนเอง หมายถึง การประเมินคุณภาพ โดยสถานศึกษาเองแต่มีการแต่งตั้ง คณะรับผิดชอบ ประกาศให้ผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดรับรู้ และมีการรายงานการประเมินตนเอง จะต้องดำเนินไปทุก ๆ ปี และนำใช้ผลการประเมินเข้าในการพัฒนาสถานศึกษา

การประเมินภายใน หมายถึง การประเมินคุณภาพ โดยคนสังกัดของสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะประเมินอย่างเป็นทางการ ประกาศให้สถานศึกษารับรู้ถึงรายชื่อคณะประเมิน และระยะเวลาในการประเมินภายหลังการประเมินต้องสำรวจและรายงานการประเมินภายในต่อ สถานศึกษาสถานใดสถานหนึ่งต้องดำเนินงานภายใน 2-3 ปี

การประเมินภายนอก หมายถึง การประเมินคุณภาพภายนอกที่ไม่ขึ้นกับแผนการศึกษา การประเมินจะดำเนินภายใน 3-5 ปี ซึ่งผู้ประเมินจะมีบทบาทในสังคม โดยเฉพาะแขนงอาชีวศึกษา มาจากภาคส่วนเจ้าของกิจการแรงงาน

การรับรองคุณภาพ หมายถึง การออกไปรับรองเพื่อรับรองว่าผู้ปฏิบัติการมีความสามารถในการสนองอาชีวศึกษาที่ความสามารถ โดยการรับรองจะอ้างอิงผลการประเมินจากภายในและ ภายนอกตามที่กำหนดไว้ในระเบียบหลักการที่คณะกรรมการรับรองคุณภาพ

การประกันรับรองคุณภาพภายใน หมายถึง ขบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนการพัฒนา มาตรฐาน ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพ ขั้นตอนการรับรองคุณภาพและอื่น ๆ โดยเริ่มจาก สถานศึกษาไปถึงหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่คุ้มครองสถานศึกษานั้น

การประกันรับรองคุณภาพภายนอก หมายถึง ขบวนการที่เชื่อมโยงกับการประกัน คุณภาพภายใน โดยการประกันภายนอก ประกอบด้วย มาตรฐานคุณภาพซึ่งอาจเป็นมาตรฐาน ที่นำไปใช้สำหรับประกันคุณภาพภายใน

ระบบและกลไก หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยง อย่างเป็นระบบโดยอาศัยบุคลากร ทรัพยากร กฎเกณฑ์ มาตรการ ทิศทางปฏิบัติ และปัจจัยต่าง ๆ เป็นกลไกให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบคุณภาพ หมายถึง ปัจจัยหลักในการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีผลต่อ คุณภาพการศึกษา

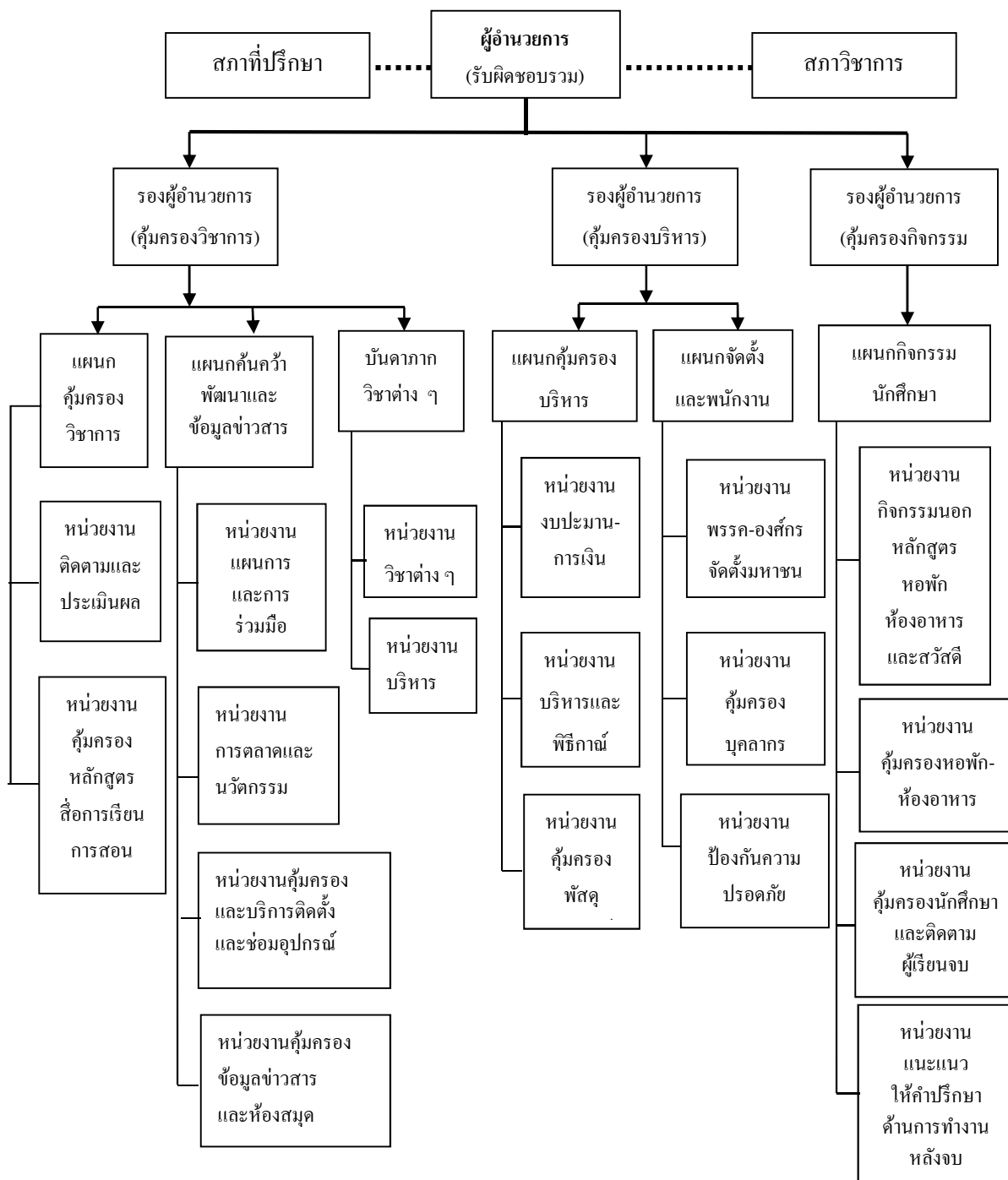
ตัวชี้วัดคุณภาพ หมายถึง ตัวชี้บอกถึงระดับคุณภาพของการดำเนินงานในแต่ละ องค์ประกอบโดยกำหนดไปตามเกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้

ผลผลิตทางการศึกษา หมายถึง ผลการดำเนินงานตามฐานะบทบาทหน้าที่หลัก ของสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2554)





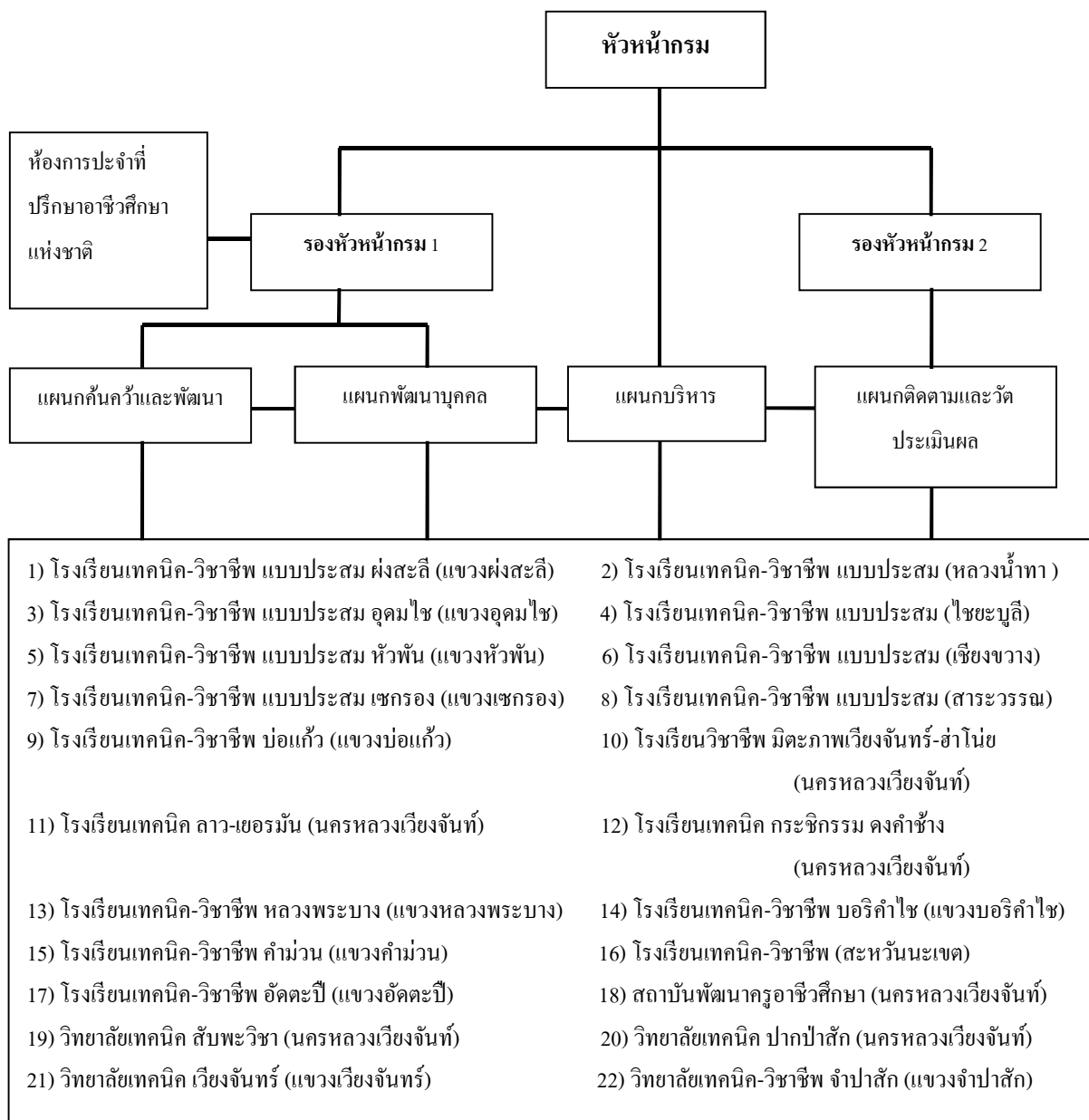
### โครงสร้างการจัดตั้งของวิทยาลัย อาชีวศึกษา



ภาพที่ 4 โครงสร้างการจัดตั้งของวิทยาลัยเทคนิค-วิชาชีพ

(กรมอาชีวศึกษา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 2553)

## โครงสร้างและการจัดการบริหารของกรมอาชีวศึกษา



ภาพที่ 5 โครงสร้างและการจัดการบริหารของกรมอาชีวศึกษา

### แนวคิดทางการบริหารการศึกษา

#### ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเกี่ยวเนื่องกัน การบริหารการศึกษาที่ดี จึงต้องอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลัก ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2542) กล่าวว่า การปฏิรูปอาชีวศึกษาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจเป็นเศรษฐกิจการตลาด และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีมาก และเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพื่อสนองต่อความต้องการ แรงงานระดับกึ่งทักษะ และระดับทักษะในสาขาต่าง ๆ กระทรวงศึกษาธิการจึงดำเนินการปฏิรูปอาชีวศึกษาโดยได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากองค์การสากลต่างประเทศ และองค์กรเอกชนจากภายนอก โดยดำเนินการดังนี้

1. คาดคะเนความต้องการกำลังคนระดับนี้ใน 15-20 ปี ข้างหน้า
2. ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาหลักสูตรใหม่ รวมทั้งจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ

ให้เหมาะสม และทันสมัย

3. จัดหาและพัฒนาอาจารย์โดยการศึกษาอบรมทั้งในและต่างประเทศ
4. ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนใหม่ โดยให้สัมพันธ์กับการผลิตและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เพื่อยกระดับคุณภาพการผลิต

5. ส่งเสริมการค้นคว้าวิจัยด้านวิทยาศาสตร์เทคนิค

6. ปรับปรุงการบริหารอาชีวศึกษาโดยให้อาชีวศึกษาขั้นต้นและชั้นกลางอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกศึกษาประจำแขวง และให้ส่วนกลางจัดเฉพาะการผลิตช่างเทคนิคชั้นสูงเท่านั้น

ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาที่ดำเนินการอยู่ใน (2541) มีกระบวนการเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดยุทธศาสตร์การศึกษา
2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างปี พ.ศ. 2536-2543
3. การกำหนดแผนปฏิรูปการศึกษาด้านต่าง ๆ

ผลสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา การดำเนินการปฏิรูปการศึกษจนถึงปัจจุบัน ประสบความสำเร็จในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านสามัญศึกษา
2. ด้านการฝึกหัดครู
3. ด้านโครงสร้างและระบบบริหารการศึกษา
4. ด้านการอุดมศึกษา
5. ด้านการศึกษาภาคบังคับ
6. ด้านการศึกษาเอกชน
7. ด้านข้อมูลข่าวสารเพื่อการวางแผนและการบริหาร
8. ด้านการศึกษาพื้นฐานของเด็กหญิงและชนกลุ่มน้อย

## 9. ด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน

### 10. ด้านอาชีวศึกษา

เจริญผล สุวรรณโชติ (2544) กล่าวว่า การบริหารเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง และเป็นหลักการสากลที่สามารถนำไปใช้ได้กับการบริหารทุกประเภท โดยการบริหารจัดการประกอบด้วยกิจกรรม 5 ประการ คือ 1) การวางแผน (Plan) หมายถึง การศึกษาอนาคตและการจัดแผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน 2) การจัดองค์การ (Organize) หมายถึง การดำเนินการทั้งในเรื่องของวัสดุและของบุคคลที่อยู่ในธุรกิจนั้น การจัดการจะต้องทำด้วยกันทั้งวัสดุและบุคคล 3) การบังคับบัญชา (Command) หมายถึง การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงาน 4) การประสานงาน (Coordinate) หมายถึง การรวมเข้าด้วยกัน และจัดการให้มีความสัมพันธ์ต่อกันในกิจกรรมที่จัดขึ้นในองค์การทุกอย่าง 5) การควบคุม (Control) หมายถึง การที่มองเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้น องค์การที่ปฏิบัติตามกฎที่ได้วางไว้ และกำหนดขึ้นตามที่หมู่คณะได้ตกลงกันไว้

กนกอร สมปราชญ์ (2548) กล่าวว่า การบริหาร เป็นการร่วมมือและประสานกันระหว่างมนุษย์และทรัพยากรทางวัตถุอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ และยังกล่าวต่ออีกว่า นักวิชาการบางท่านมองว่า เป็นการพยายามที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยเสียเวลา ค่าใช้จ่ายและการดำเนินการ

สรุป การบริหารการศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลย่อมขึ้นกับทักษะ ความสามารถ และกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหาร คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การจัดองค์การ (Organize) 3) การบังคับบัญชา (Command) 4) การประสานงาน (Coordinate) และ 5) การควบคุม (Control) โดยอาศัยทรัพยากรพื้นฐานของการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ

### ความหมายของการบริหาร

คำจำกัดความ คำว่า “การบริหาร” (Administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เช่น การบริหารราชการ อีกคำหนึ่งคือ “การจัดการ” (Management) ใช้แทนกันได้กับคำว่า การบริหาร ส่วนมาก หมายถึง การจัดการทางธุรกิจมากกว่า โดยมีหลายท่านได้ระบุ ดังนี้

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2542)

ส่วนคำว่า “การบริหารการศึกษา” หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ

เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาชีพทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โทณะบุตร, 2542)

ชัยญา อภิบาลกุล (2550) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งพร้อมด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ การดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การอันเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปความหมายได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ พร้อมทั้งกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ พร้อมทั้งหน้าที่ทางการบริหาร โดยก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้สรุปความหมายของการบริหารว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่หลักอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารมี 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง แต่ละระดับต่างก็มีความเกี่ยวข้องกับทักษะทางการบริหาร บทบาททางการบริหาร และหน้าที่ทางการบริหารที่แตกต่างกัน ดังนั้น การที่จะเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องใช้ทักษะทางการบริหาร และการแสดงบทบาทและหน้าที่ให้สอดคล้องกับระดับการเป็นผู้บริหารของตน นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมองค์การในสองลักษณะ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนต้องมีจริยธรรมทางการบริหาร

สรุป ความหมายของการบริหารการศึกษา หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ร่วมกันทำงานด้วยโครงสร้างและการประสานงานเป็นหลักการจัดเงินแน่ชัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ หรือเครื่องจักร (Material/ Machine) ข้อมูลสารสนเทศ (Management information system) กระบวนการหรือวิธีการ (Method) และการจัดการ (Management) หรือที่นิยมเรียกว่า 6 M's และมีกระบวนการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในทุกด้าน

## ผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา นับได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กร เพราะว่าบทบาทของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อองค์กรโดยส่วนรวมยิ่งกว่าบทบาทของบุคคลอื่น ๆ จนอาจกล่าวได้ว่า ความเจริญก้าวหน้าหรือความเสื่อมขององค์กรหรือหน่วยงานใดขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารเป็นสำคัญ (ชัยวัฒน์ มะหัด, 2547, หน้า 22-23) ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้มีนักการศึกษาหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

กอร์ดัน (Gorton, 1983, pp. 47-49) ได้สรุปภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 7 ประการ แต่ละภารกิจมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

### 1. ภารกิจด้านการบริหารบุคคล ตัวอย่างของกิจกรรมในภารกิจด้านนี้ เช่น

- 1.1 กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล
- 1.2 จัดดำเนินการคัดเลือกครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ
- 1.3 มอบหมายงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา
- 1.4 แจ่งวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาให้ครูและอาจารย์ได้ทราบ
- 1.5 สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู
- 1.6 วินิจฉัยหาลักษณะเด่นและลักษณะด้อยในการสอนของครู
- 1.7 ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาในโรงเรียน
- 1.8 ประเมินผลการสอนของครู
- 1.9 ช่วยปรับปรุงและพัฒนาการสอนของครู
- 1.10 ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ครูและอาจารย์

### 2. ภารกิจด้านกิจการนักเรียน

- 2.1 จัดบริการแนะแนว
- 2.2 จัดการปฐมนิเทศนักเรียน
- 2.3 กำหนดนโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับวินัยของนักเรียน
- 2.4 กำหนดมาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียน
- 2.5 พัฒนาและประสานงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 2.6 พิจารณาเกี่ยวกับวินัยและการลงโทษ
- 2.7 จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน
- 2.8 รายงานพฤติกรรมของนักเรียนให้ผู้ปกครองได้ทราบ

3. ภารกิจด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
  - 3.1 จัดดำเนินการให้บุคลากรของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
  - 3.2 ช่วยเหลือกิจกรรมของสมาคมครู ผู้ปกครอง
  - 3.3 จัดดำเนินการในเรื่องที่ผู้ปกครองมาร้องทุกข์
  - 3.4 เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
  - 3.5 จัดบริการแก่ชุมชน
4. ภารกิจด้านพัฒนาหลักสูตรและการสอน
  - 4.1 ช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร
  - 4.2 ช่วยเหลือความกระจ่างในเนื้อหาของหลักสูตร
  - 4.3 จัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน
  - 4.4 จัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน
  - 4.5 จัดฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาการสอน
  - 4.6 ช่วยเหลือในการประเมินผลการเรียน
5. ภารกิจด้านการเงินและพัสดุ
  - 5.1 จัดทำงบประมาณเงินรายได้ของโรงเรียน
  - 5.2 จัดระบบตรวจสอบภายใน
  - 5.3 จัดระบบจัดซื้อ จัดจ้าง
  - 5.4 จัดระบบการพัสดุ
  - 5.5 จัดระบบบัญชี
6. ภารกิจด้านอาคารสถานที่
  - 6.1 จัดวางแผนเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่
  - 6.2 จัดระบบบำรุงและซ่อมแซมอาคารสถานที่
  - 6.3 ดูแลคนงาน ภารโรง
  - 6.4 จัดระบบการจอดยานพาหนะ
7. ภารกิจด้านอื่น ๆ
  - 7.1 จัดการประชุมหรือสัมมนา
  - 7.2 จัดการประชุมสัมพันธ์สถานศึกษา
  - 7.3 ประเมินข้อดี ข้อเสียของโปรแกรมการสอน
  - 7.4 มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น การประกวดต่าง ๆ กีฬา

กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณี เป็นต้น

ถวิล สอนสนาม (2532, หน้า 48 อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ มะหัด, 2547, หน้า 22-23) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารมี 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์กรเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสารเป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน เป็นผู้นำในการจัดระบบงาน และการพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน เป็นผู้นำทางด้านวิชาการการจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล เป็นผู้สรรหา คัดเลือกรักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากรเป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน สิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา
16. บทบาทเป็นประธานในพิธีเป็นผู้นำทางการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อ ประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 16-17) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ลักษณะ คือ

1. ผู้ออกแบบ (Designer) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่ออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์กรออกแบบ วัฒนธรรมขององค์กร เป็นสถาปนิกทั้งความคิดและการปฏิบัติงาน
2. ผู้ให้บริการ (Steward) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ความสะดวก และให้บริการช่วยเหลือ
3. ครู (Teacher) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นครูของผู้ได้บังคับบัญชา คำว่าครูในที่นี้ คือ การสอนความรู้
4. ผู้สอน (Instructor) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้สอนการทำงาน
5. ผู้ฝึก (Coach) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นโค้ช ค่อยชี้จุดอ่อน จุดแข็งให้ และแนะนำเทคนิควิธีการ
6. พี่เลี้ยง (Mentor) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

สนธยา พันชะโก (2548, หน้า 32) ได้วิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันตามขอบข่าย และภารกิจการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

กนกวรรณ ปลื้มกมล (2549, หน้า 34) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารและพัฒนาองค์กรงานบุคคลและกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยการทำหน้าที่ชี้แนะ กำกับตรวจสอบ มอบหมายงาน สื่อสารเป็น เน้นจูงใจให้ข่าวสาร ข้อมูล เพิ่มพูนผลงาน สานความคิดสู่ปฏิบัติ แจ่มชัดในนโยบาย ทำนายอนาคต ลดปัญหา กล้าตัดสินใจใช้ทรัพยากรคุ้มค่าบรรลุจุดหมาย

สุพจน์ วิเชียรศรี (2550, หน้า 11) ได้เสนอบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ควรประกอบด้วย บทบาทด้านนักคิด โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย บทบาทผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่จะสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการอยู่เสมอ และบทบาทของนักปฏิบัติที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเป็นผู้มีความเพียรพยายาม มุ่งมั่นอดทนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สร้างผลงานอย่างมีคุณภาพ

สมยศ นาวิการ (2536, หน้า 20-25) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารนับได้ว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กร ต้องรู้และเข้าใจหน้าที่ตามกระบวนการบริหาร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ของตนต่อองค์กรต่องาน ต่อคน และกลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้
  - 1.1 ชี้นำและจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กรร่วมกันกำหนดทิศทาง และมีความชัดเจนในกรอบของวัตถุประสงค์
  - 1.2 รักษาผลประโยชน์และความอยู่รอดขององค์กรด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพภายในให้เข้มแข็ง ปรับเปลี่ยน โครงสร้างภายในองค์กร และกระบวนการการบริหารอย่างเหมาะสม
  - 1.3 สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การคิดริเริ่มและความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงาน
  - 1.4 ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรบนพื้นฐานของความสมเหตุสมผล อีกทั้งประสานความต้องการเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดดุลยภาพที่พอใจทั้งสองฝ่าย
  - 1.5 เป็นตัวแทนขององค์กรในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับนโยบายข้อบังคับและกฎเกณฑ์ขององค์กร โดยวิธีสื่อสารทำความเข้าใจเจรจาต่อรองให้เกิดการยอมรับ และเกิดผลดีต่อองค์กร
2. บทบาทและหน้าที่ต่องาน การที่ผู้บริหารทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจนเป็นที่พึงพอใจในหมู่คณะที่เกี่ยวข้อง อาจจำแนกหน้าที่และบทบาทต่องานเป็น 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ งานบริหารงาน ตัดสินใจและแก้ปัญหา งานหน้าที่อื่น ๆ และงานในอนาคต
  - 2.1 งานบริหาร ผู้บริหารมีบทบาทและหน้าที่ในงานบริหาร ดังนี้
    - 2.1.1 วางแผน หมายถึง กำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน ผลงาน บริการพัฒนา ขั้นตอนระเบียบปฏิบัติ วางแผนจำแนกงาน และกำหนดความสัมพันธ์ในงาน
    - 2.1.2 จัดองค์กรและการอำนวยการ หมายถึง จัดตั้งหน่วยงานมอบหมายงาน และหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จัดช่องทางการสื่อสาร และสายงานการบังคับบัญชา ตลอดจนประสานการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

2.1.3 บริหารกำลังคน หมายถึง การตัดสินใจ และกำหนดนโยบายว่าคุณลักษณะของบุคคลที่ควรจะได้รับเข้าทำงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้ค่าตอบแทนสิ่งจูงใจ รางวัล ประเมินผลงาน ให้คำแนะนำปรึกษาอบรม และพัฒนาบุคคลและทีมงาน

2.1.4 นำคน หมายถึง ชี้นำจูงใจ เพื่อให้งานสำเร็จโดยความร่วมมือของผู้อื่นสร้าง ศรัทธา รักษา บำรุงขวัญ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรัก และอยากทำงาน ภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารต้องไวต่อการรับรู้และสนองตอบ

2.1.5 กำกับควบคุม หมายถึง กำกับควบคุมดูแลผลงานได้ตามเป้าหมายทั้งปริมาณ และคุณภาพ

2.2 การตัดสินใจและการแก้ปัญหา ผู้บริหารมีบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การตัดสินใจในระดับนโยบายหรือเชิงบริหาร และในระดับปฏิบัติการ แก้ปัญหา ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องฝึกทักษะการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

2.2.1 รู้ปัญหา ค้นหาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา

2.2.2 วิเคราะห์ปัญหา จำแนกปัญหา และสืบหาข้อเท็จจริง รวมทั้งข้อสนเทศ ที่ต้องนำมาประกอบการตัดสินใจ

2.2.3 แสวงหาทางเลือก หรือทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง

2.2.4 ค้นพบทางเลือก หรือทางแก้ไขที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้ มีความเสี่ยงในการปฏิบัติต่อผลที่ได้รับสูงเพียงใด คุ่มค่าที่สุดหรือไม่ ระยะเวลา และสถานการณ์เหมาะสมหรือไม่ มีผลกระทบต่อคนมากน้อยเพียงใด

2.2.5 นำผลการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องสื่อสารผลการตัดสินใจให้เข้าใจและจูงใจให้ปฏิบัติตาม นอกจากหน้าที่ในการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารก็คือ ผู้แก้ไขและป้องกันปัญหา หรือแม้แต่หาทางเปลี่ยนปัญหาและความขัดแย้ง ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรมักมาจาก 2 สาเหตุ คือ 1) งาน ได้แก่ ตัวเนื้องานและระบบ และ 2) คน ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร มีหน้าที่จกต้องดูแลให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อประสานคนและงาน สำหรับคนให้ความเป็นธรรม จัดข่ายระบบ การติดต่อสาร มีทักษะและศิลปะในการฟัง พูด และเขียน ส่วนงานสอน งานแนะนำการปฏิบัติงาน

2.3 งานหน้าที่อื่น ๆ งานที่ผู้บริหารต้องทำตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ จากผู้บริหารระดับเหนือกว่า รวมทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่ในพิธีกรรมสังคมและกิจกรรม นโยบายเพื่อสร้างสัมพันธภาพ และการประสานงานระหว่าง กลุ่มระหว่างงาน

2.4 งานในอนาคตผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เตรียมพร้อมที่จะเผชิญภาระหน้าที่ใหม่ในอนาคตมากขึ้น อาทิเช่น

2.4.1 ให้ความสำคัญต่อการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ด้วยการตั้งใจ และตอบแทนผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแก่ปริมาณและคุณภาพของงาน

2.4.2 ใช้เทคนิคการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ สามารถที่จะวิเคราะห์ภาพรวมของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานทางเลือกผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

2.4.3 พัฒนาการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้รวดเร็ว และชัดเจนยิ่งขึ้น

2.4.4 พัฒนาความเป็นผู้นำให้สามารถจูงใจคนในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

2.4.5 สร้างและพัฒนาทีมผู้บริหารหรือผู้บริหารทุกระดับให้มีทักษะการบริหารงานคน และองค์กร ในจำนวนที่เพียงพอแก่ความต้องการ

2.4.6 มีความรอบรู้และวิสัยทัศน์ เห็นภาพรวมขององค์กรอย่างแจ่มชัด เข้าใจความสัมพันธ์ และผลกระทบของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลต่อองค์กร เข้าใจ และสามารถเชื่อมโยงหน้าที่ของตนเองเข้ากับภาพรวมขององค์กรได้

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารต่อบุคคล กลุ่มในองค์กร หน้าที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารคือ การบริหารคน ได้แก่ การนำ จูงใจ พัฒนา รักษาให้คนเก่งและคนดีอยู่ ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร ให้มากที่สุด ผู้บริหารจะทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพได้ ต้องรู้และเข้าใจเรื่องของคนอันว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทักษะจิต ความเชื่อซึ่งมีผลต่อการบริหารงาน ดังนั้นผู้บริหารจะมีสัมพันธภาพในงานกับบุคคลหรือกลุ่ม โดยมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบบุคคลและกลุ่มเหล่านี้ ประกอบไปด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้รับบริการหรือบุคคลภายนอก ซึ่งการบริหารคนประเภทต่าง ๆ ในองค์กรมีดังนี้

### 3.1 การบริหารตนเอง

3.1.1 วิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหาร และด้านเทคนิค เพื่อพัฒนาจุดด้อยให้เป็นจุดเด่น รักษา และพัฒนาจุดเด่นให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

3.1.2 สนใจใฝ่รู้สร้างเสริมประสบการณ์ทั้งในงานและสิ่งรอบตัว เพื่อเพิ่มพูนในการรองรับงานที่ขยายและงานใหม่ได้

3.1.3 พัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้เหมาะแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์

3.1.4 ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.5 ฝึกทักษะในการตัดสินใจแก้ปัญหา รวมทั้งการมองการณ์ไกล

- 3.1.6 สื่อสารด้วยการพูด เขียน อ่าน ฟัง อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.1.7 ยึดหลักธรรมชาติของผู้บริหารในการครองงานและครองคน ควบคุมอารมณ์ และสถานการณ์อย่างมีสติ
- 3.1.8 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และทำงานเป็นทีมได้
- 3.1.9 รู้จักบริหารงานและเวลาของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2 การบริหารผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป
- 3.2.1 รับนโยบายและงานที่มอบหมายมาปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีอย่างเต็มความสามารถ
- 3.2.2 เป็นผู้เชื่อมประสานนโยบาย และความต้องการ 2 ทางระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.2.3 รายงานผลวิธีดำเนินงานในเรื่องการบริหารคนและงานให้ทราบเสมอ
- 3.2.4 ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผลในเรื่องเกี่ยวกับงานและองค์กร
- 3.2.5 แบ่งเบาภาระงาน และร่วมแก้ปัญหาในงาน กล้าแสดงความคิดเห็นที่เหมาะสมแก่เวลาและโอกาสได้
- 3.2.6 ให้เกียรติ ยกย่อง สร้างเสริมความซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.3 การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชา และเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้วยวิธี 10 ประการ ดังนี้
- 3.3.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบขอบข่าย และลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติรับผิดชอบ
- 3.3.2 มอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน
- 3.3.3 ตั้งมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับผลงานและบริการที่มีคุณภาพ
- 3.3.4 ฝึกอบรม และพัฒนาการทำงานให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ มีความเข้าใจตรงกันก่อนลงมือปฏิบัติ
- 3.3.5 ให้ความรู้ข่าวสารเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความเคลื่อนไหว ความคาดหวังขององค์กรอันจะนำไปสู่การประสานประโยชน์ในเรื่องของงาน และผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกันสามารถปรับ แผนวิธีการปฏิบัติ และการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 3.3.6 ให้ข้อคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และมีศิลปะในการถ่ายทอด และสื่อความหมายในเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการแก้ไขและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3.3.7 ชื่นชมและยอมรับต่อความสำเร็จ เมื่อผลงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลประสบความสำเร็จบรรลุตามพันธกิจและเป้าหมาย ผู้บริหารต้องไม่ละเลยที่จะยกย่องชื่นชมหรือให้สิ่งตอบแทนด้วยปัจจัยทางสังคมหรือทางกายภาพ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการสร้างผลงานและความสำเร็จ

3.3.8 ไว้วางใจเชื่อถือด้วยการให้โอกาสปฏิบัติหน้าที่ และรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ มอบอำนาจให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็น และให้อิสระในการตัดสินใจ กำกับดูแลเฉพาะที่จำเป็น

3.3.9 ยอมให้ผิดพลาดหรือล้มเหลวได้บ้าง ในการทำงานย่อมมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องช่วยวิเคราะห์สาเหตุ และให้ผู้ได้บังคับบัญชาช่วยกันกำหนดวิธีการแก้ไข โดยให้นำข้อผิดพลาดนั้นเป็นประสบการณ์เรียนรู้ที่จะหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีก

3.3.10 นับถือและให้เกียรติอย่างจริงจัง ผู้บริหารต้องมีความสุภาพ เห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้ได้บังคับบัญชาที่ร่วมกันทำงานในห้องค์กร ดังนี้

3.3.10.1 ทำหน้าที่เป็นผู้สอนให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นผู้กำกับดูแล

3.3.10.2 รับฟังข้อเสนอแนะ ไม่ก้าวก่ายอำนาจหน้าที่ที่มอบไปโดยไม่จำเป็น ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา และกำหนดทิศทางเป้าหมายของงานและองค์กร

3.3.10.3 จูงใจ สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางกาย จิตใจ และสังคม เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเต็มกำลังความสามารถ และร่วมกันพัฒนาองค์กร

3.3.10.4 สร้างและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทดแทนตนหรือเตรียมสำหรับงาน และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ด้วยวิธีการมอบหมายงานที่สัมพันธ์และไม่สัมพันธ์กับงานเดิม รวมทั้งให้ทำหน้าที่แทนและหมุนเวียน ให้ทำงานที่เพิ่มความรับผิดชอบและคุณค่ามากยิ่งขึ้น

3.3.10.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาบุคคล ทีมงาน และองค์กร

3.3.10.6 พิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ และการขอรับความเป็นธรรม อย่างเที่ยงธรรม

3.3.10.7 หมั่นประชุมและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา

3.4 การบริหารผู้ร่วมงาน (หมายถึง ในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน)

3.4.1 ประสานความร่วมมือในงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

3.4.2 พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในงานที่เกี่ยวข้องกับตน

3.4.3 สร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร

3.4.4 ร่วมกันทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

### 3.4.5 แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นต่อกัน

## 3.5 การบริหารความสัมพันธ์ต่อผู้รับบริการหรือบุคคลภายนอก

### 3.5.1 ให้บริการรวดเร็ว เป็นธรรม และสร้างความพึงพอใจ

### 3.5.2 เสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3.5.3 รับผิดชอบและมีจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

### 3.5.4 รู้ความต้องการของผู้รับบริการหรือบุคคลภายนอก

วิจิตร ศรีสอาน (2544, หน้า 16-17) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารงานไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน

2. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการจัดวางตัวบุคคลากร เพื่อให้สามารถทำหน้าที่บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

3. บทบาทด้านการจัดเวลา สถานที่เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน

4. บทบาทและความรับผิดชอบต่อในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่เพื่อประโยชน์ ของการจัดการศึกษา

5. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

6. บทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

พัชราภรณ์ สงวนกล้าจิตต์ และคนอื่น ๆ (2543, หน้า 62) ได้วิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งประกอบด้วย

1. บทบาทนักคิด ได้แก่ ผู้ริเริ่มเป็นผู้แสวงหาข้อมูล เป็นผู้วางแผน ผู้ตัดสินใจ ผู้แก้ปัญหา และเป็นผู้ประเมินผล

2. บทบาทนักปฏิบัติ ประกอบด้วย เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้เพิ่มพลัง ผู้สนับสนุน ผู้ประสานงาน ผู้ประนีประนอม และเป็นผู้รับผิดชอบ

ถวิล อรัญเวศ (2544, หน้า 15-19) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมืออาชีพในยุคการปฏิรูปการศึกษาไว้ ดังนี้

1. บทบาทผู้ตัดสินใจ นักบริหารมืออาชีพต้องมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนสุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ

2. บทบาทผู้ไวต่อข้อมูล ผู้บริหารจะต้องไวต่อข้อมูลที่ทันสมัยอยู่เสมอ

3. บทบาทผู้เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสื่อวิสัยทัศน์ได้เป็นอย่างดี
  4. บทบาทผู้ซื้อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงาน มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
  5. บทบาทผู้ประสานสิบทิศ ผู้บริหารจะต้องสามารถประสานกับหน่วยงานและบุคคล ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและขจัดปัดเป่าปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้
  6. บทบาทเป็นผู้สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ผู้บริหารจะต้องยึดหลักการ หาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ
  7. บทบาทผู้จูงใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องสามารถโน้มน้าว เพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และรับผิดชอบต่องานสูง
  8. บทบาทผู้ทันทานต่อปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารจะต้องอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรค พร้อมทั้งจะเผชิญต่อปัญหา และสยบปัญหาอย่างสันติสุข
  9. บทบาทผู้จี้คยัดหย่นตามสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องยึดทางสายกลางในการดำเนินงาน
  10. บทบาทผู้บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการศึกษา ได้ร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น
- สมุทฺร ชำนาญ (2546, หน้า 71-72) ได้เสนอว่า การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ภารกิจหน้าที่ของโรงเรียนซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีบทบาท ดังนี้
1. การจัดโครงสร้างของโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดครองโครงสร้างการบริหารโรงเรียน และการกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ตามภารกิจของโรงเรียน
  2. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การบริหารจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาการเรียนการสอน การแสวงหานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
  3. การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การกำหนดแนวทางการให้เงินเดือน ค่าจ้างการดำเนินการทางวินัย และให้พ้นจากข้าราชการ
  4. การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ การสรรหางบประมาณ การอนุมัติแผนงานของโรงเรียน การบริหารงานการเงิน การพัสดุการบัญชีของโรงเรียน และการรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน



5. การบริหารทั่วไป ได้แก่ การกำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์และเป้าหมาย การบริหารงานในโรงเรียน การจัดทำแผนปฏิบัติการในโรงเรียน การแสวงหาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หรือองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 ข, หน้า 30-121) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ ซึ่งการบริหารและการจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารงานทางวิชาการ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์กรอบสาระเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำไว้

1.3 วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา เพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาหรือกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาให้ความสำคัญ

1.4 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของศึกษาให้สมบูรณ์

1.5 จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา เพื่อนำไปจัดรายวิชาหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนประเมินผลและปรับปรุง

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ

#### 2. การวางแผนงานด้านวิชาการ

2.1 วางแผนงานด้านวิชาการ โดยการรวบรวมข้อมูลและกำกับดูแล นิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 2.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

2.3.1 จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยความร่วมมือของเครือข่ายสถานศึกษา

2.3.2 จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกช่วงชั้นตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้อย่างเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการการเรียนรู้อิงกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อคุณภาพ

2.3.3 ใช้สื่อการเรียนการสอน และแหล่งการเรียนรู้

2.3.4 จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

2.3.5 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.3.6 ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียน และช่วยเหลือนักเรียนพิการ ด้วยโอกาส และมีความสามารถพิเศษ

## 2.4 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2.4.1 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง ดังนี้

2.4.1.1 จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น ๆ

2.4.1.2 จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

2.4.1.3 จัดให้มีวิชาต่าง ๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

2.4.1.4 เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้นสำหรับ กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรีนาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษา ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้บกพร่อง พิการ และการศึกษาทางเลือก

2.4.1.5 เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก

2.4.2 สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้การสอน และอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษา

2.4.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา

2.4.4 นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผล ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

## 2.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.5.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.5.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

2.5.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

2.5.4 จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

2.5.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอน

2.5.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

## 2.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

2.6.1 กำหนดระเบียบการวัด และประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

2.6.2 จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

2.6.3 วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียน และอนุมัติผลการเรียน

2.6.4 จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้นและจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลจัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล

2.6.5 จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผล และเทียบ โอนผลการเรียน เพื่อใช้ในการอ้างอิงตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

2.6.6 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่าง ๆ รายปี/รายภาค และตัดสินผลการเรียน การผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.6.7 การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษา ทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ พร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน

## 2.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

2.7.1 กำหนดนโยบาย และแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้อะไรและกระบวนการทำงานของนักเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2.7.2 พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ วิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการ และการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ

2.7.3 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

2.7.4 รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัย เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

## 2.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้

2.8.1 จัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการการเรียนรู้

2.8.2 จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑสถาน หอสมุดดิจิทัล หอสมุดคอมพิวเตอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ (Resource centre) สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น

2.8.3 จัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/ แผนที่และระบบการเชื่อมโยงเครือข่าย ห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑสถานวิทยาศาสตร์ภูมิภาคท้องถิ่น ฯลฯ

2.8.4 ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## 2.9 การนิเทศการศึกษา

2.9.1 สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

2.9.2 จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบ และกระบวนการ

2.9.3 จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 2.10 การแนะแนว

2.10.1 กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนว และการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.10.2 จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กร แนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน

2.10.3 สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.10.4 ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ และเชื่อมโยงสู่การดำเนินชีวิตประจำวัน

2.10.5 คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวและครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และคณะอนุกรรมการแนะแนว

2.10.6 ดูแล กำกับนิเทศ ติดตามและสนับสนุนการดำเนินงาน แนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ

2.10.7 ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครู ผู้ปกครองและชุมชน

2.10.8 ประสานงานด้านการแนะแนวระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐ และเอกชน บัณฑิตสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว

2.11 เชื่อมโยงระบบแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

2.11.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการชุมชน

2.11.2 จัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์ เรียกใช้งานสะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

2.11.3 จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)

2.11.4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/ กิจกรรม สถานศึกษา ต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วม และวงจรพัฒนาคุณภาพ ของเดมมิง (Deming cycle) หรือที่รู้จักกันดีว่า PDCA

2.11.5 ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครูผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2.11.6 ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

2.11.7 จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด และเผยแพร่ต่อสาธารณชน

## 2.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.12.1 จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ๆ

2.12.2 ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน

2.12.3 ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ

2.12.4 พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนและความต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

2.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาทางด้านวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น ๆ

2.13.1 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญา ท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรม ของท้องถิ่น

2.13.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจน ประสานงาน กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรของชุมชน และมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

2.13.3 ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยง หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กับแหล่งวิชาการในที่อื่น ๆ

2.13.4 กิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น เป็นต้น

2.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2.14.1 ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชนองค์กร ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.14.2 จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา

2.14.3 ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

2.14.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

2.14.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความจำเป็นและความเหมาะสม

2.14.6 ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

2.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

2.15.1 ศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

2.15.2 จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

2.15.3 ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และแก้ไขปรับปรุง

2.15.4 นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

2.15.5 ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

2.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา

2.16.1 ศึกษา วิเคราะห์คัดเลือกหนังสือเรียนสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเป็นหนังสือแบบเรียนใช้ในการจัดการเรียนการสอน

2.16.2 จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

2.16.3 ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

2.17 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2.17.1 จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดการและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

2.17.2 พัฒนาบุคคลในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.17.3 พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2.17.4 พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และชุมชน

2.17.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหาผลิตใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

สรุป การพัฒนาบุคคลในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหาให้มีประสิทธิภาพ



## ด้านการบริหารงบประมาณ

1. การจัดทำแผนงบประมาณ และคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการ คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 1.1 จัดข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา
  - 1.2 จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง (MTEF) และแผน งบประมาณ
  - 1.3 เสนอแผนงบประมาณขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นคำตั้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - 1.4 การจัดทำแผนงบประมาณ และคำขอตั้งงบประมาณจะต้องดำเนินการร่วมกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง
  - 2.1 จัดทำแฟ้มปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายงบประมาณภายใต้ความร่วมมือ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - 2.2 ขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการใช้จ่าย งบประมาณตามงาน/ โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการใช้จ่ายเงิน ภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ตรวจสอบรายละเอียดรายการ งบประมาณที่จำเป็นต้องขอโอนหรือเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับสถานศึกษาประเภทที่ 1 เสนอ ความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วเสนอขอ โอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการ งบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ รายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายเงิน งบประมาณประจำปีไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
6. ตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้งบประมาณ
  - 6.1 จัดให้มีการตรวจสอบและติดตามให้กลุ่มฝ่ายงานในสถานศึกษารายงานผล การปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่าย

งบประมาณตามแบบที่สำนักงานประมาณกำหนด แล้วจัดส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ทุกไตรมาส ภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

6.2 จัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกสิ้นปีงบประมาณ  
แล้วจัดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

7. การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

7.1 ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

7.2 วางแผนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

7.3 วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้

ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

8.1 วางแผนรณรงค์ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษา และทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

8.2 จัดทำข้อมูลสารสนเทศ ระบบการรับจ่ายทุนการศึกษา และทุนเพื่อพัฒนา  
การศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คุ้มค่า และมีความโปร่งใส

8.3 สรุปรายงานเผยแพร่และเชิญเกียรติผู้สนับสนุนทุนการศึกษาและทุน  
เพื่อพัฒนาสถานศึกษา โดยความชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา สำรวจ  
ความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกผู้เสนอผู้เยี่ยมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

9.1 ประสานการเยี่ยมเพื่อศึกษากับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

9.2 สร้างความตระหนักแก่ผู้เยี่ยมเงินเพื่อการศึกษา

9.3 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

10.1 จัดทำรายการทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศ ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ภายใน  
สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น  
แหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานประกอบการเพื่อการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน  
และบุคคลทั่วไปจะได้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา

10.2 วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกับบุคคล หน่วยงาน  
รัฐบาล และเอกชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

10.3 กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายในและภายนอก รวมทั้ง  
ให้บริการ การใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน

10.4 ประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

10.5 ดำเนินการเชิดชูเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

## 11. การวางแผนพัสดุ

11.1 การวางแผนพัสดุล่วงหน้า 3 ปี ให้ดำเนินการตามกระบวนการของการวางแผนงบประมาณ

11.2 การจัดทำแผนการจัดหาพัสดุให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเป็นผู้ดำเนินการ โดยให้ฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุจัดทำรายละเอียดพัสดุที่ต้องการ คือ รายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณ ราคา คุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการ และระยะเวลาที่ต้องการใช้พัสดุ ทั้งนี้รายละเอียดพัสดุที่ต้องการนี้ต้องเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี (แผนปฏิบัติงาน) และตามที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีส่งให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเพื่อจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ

11.3 ฝ่ายที่จัดทำแผนการจัดหาพัสดุทำการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดจากฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุโดยมีการสอบถามกับแผนปฏิบัติงานและเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี และความเหมาะสมของวิธีการจัดหาว่าควรเป็นการซื้อ การเช่า หรือการจัดทำเอง แล้วจึงนำข้อมูลที่สอบถามแล้ว มาจัดทำแผนการจัดหาพัสดุในภาพรวมของสถานศึกษา โดยในส่วนที่จัดส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้รายงานเฉพาะครุภัณฑ์ที่มีราคาเกินหนึ่งแสนบาท และที่ดินสิ่งก่อสร้างที่มีราคาเกินหนึ่งล้านบาท

12. การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

12.1 กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะเพื่อประกอบการขอตั้งงบประมาณส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

12.2 กรณีที่เป็นการจัดหาจากเงินนอกงบประมาณให้กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะได้โดยพิจารณาจากแบบมาตรฐานก่อน หากไม่เหมาะสมกันให้กำหนดตามความต้องการโดยยึดหลักความโปร่งใส เป็นธรรม และเป็นประโยชน์กับทางราชการ

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดหาพัสดุ เช่น สมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง การจัดทำบัญชีผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อสำหรับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และการประเมินผลผู้ขายและผู้รับจ้าง เป็นต้น

#### 14. การจัดหาพัสดุ

14.1 การจัดหาพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของส่วนราชการและคำสั่งมอบอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

14.2 การจัดทำพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษา ว่าด้วยการให้สถานศึกษา รับผิดชอบ รับบริการ รับจ้าง ผลิตเพื่อจำหน่าย พ.ศ. 2533

#### 15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

15.1 จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน และบัญชีวัสดุไม่ว่าจะได้มาด้วยการจัดหาหรือ การรับบริจาค

15.2 ควบคุมพัสดุให้อยู่ในสภาพพร้อมการใช้งาน

15.3 ตรวจสอบพัสดุประจำปีและให้มีการจำหน่ายพัสดุที่ชำรุด เสื่อมสภาพ หรือไม่ใช้ในราชการอีกต่อไป

15.4 พักสุที่เป็นที่ดินหรือสิ่งก่อสร้าง กรณีที่ได้มาด้วยเงินงบประมาณให้ดำเนินการ ขึ้นทะเบียนเป็นราชพัสดุกรณีที่ได้มาจากการรับบริจาคหรือจากเงินรายได้สถานศึกษาให้ขึ้น ทะเบียนเป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

#### 16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

16.1 จัดแนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษาในการดำเนินการหารายได้ โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

16.2 การจัดหาผลประโยชน์เกี่ยวกับราชพัสดุและอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ใน ความครอบครองของสถานศึกษา ภายในวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และต้องไม่ขัดหรือแย้ง กับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของสถานศึกษานั้น ๆ

16.3 เงินรายได้ที่เกิดขึ้นถือเป็นเงินนอกงบประมาณ ประเภทเงินรายได้ สถานศึกษาจึงต้องใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

16.4 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินตามข้อ 16.1-16.3 ในส่วนที่อยู่ใน ความรับผิดชอบของสถานศึกษาต้องได้รับความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 17. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

17.1 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

17.1.1 การปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงินและการจ่ายเงินให้ปฏิบัติตามระเบียบ ที่กระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ ของอำเภอ และกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 โดยสถานศึกษาสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติเพิ่มเติมตาม ความเหมาะสมแต่ต้องไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบดังกล่าว

### 2.17.2 การปฏิบัติเกี่ยวกับการเก็บรักษาเงินให้ปฏิบัติตามระเบียบที่

กระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลังในของส่วนราชการ พ.ศ. 2520 โดยอนุโลม

18. การจัดทำบัญชีการเงินให้จัดทำบัญชีตามระบบที่เคยจัดทำอยู่เดิม คือ ตามระบบที่กำหนดไว้ในคู่มือการบัญชีหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 แล้วแต่กรณี

#### 19. การจัดทำรายงานการเงินและงบการเงิน

19.1 จัดทำรายงานตามที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย

19.2 จัดทำรายงานการรับจ่ายเงินรายได้สถานศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด คือ ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วยหลักเกณฑ์อัตรา และวิธีการนำรายได้สถานศึกษาไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

20. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียน และรายงาน แบบพิมพ์บัญชีทะเบียน และแบบรายงาน ให้จัดทำตามแบบที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544

สรุป การจัดทำรายงานตามที่กำหนดในคู่มือการบัญชีตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อยในสถานศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด คือ ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วยหลักเกณฑ์อัตรา และวิธีการนำรายได้สถานศึกษาไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

#### ด้านการบริหารงานบุคคล

##### 1. การวางแผนอัตรากำลัง

1.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 จำนวนข้าราชการ จำแนกตามสาขา

1.3 จำนวนลูกจ้างประจำในสถานศึกษา

1.4 จำนวนลูกจ้างชั่วคราว

1.5 จำนวนพนักงานราชการ

1.6 วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง

### 1.7 จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

1.8 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครูจำแนกตามสาขา

2.2 เสนอความต้องการจำนวน และอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาจำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.1 เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา

3.2 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคล เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้างประจำ หรืออัตราจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ ตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด โดยผ่านความเห็นชอบของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา ด้วยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร แจ้งภาระงานให้แก่อัตราจ้างประจำ หรืออัตราจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการ

3.4 ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม สำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.5 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะ ๆ ทุกสามเดือน ตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธานกรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วยและมีอำนาจตามมาตรา 53 ทราบ และในส่วนของพนักงานราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง

3.6 รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มแล้วแต่กรณีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.7 ดำเนินการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด หรือเมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

#### 4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.1 การเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนตำแหน่งกรณีสมัครใจ กรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการ และกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### 4.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

4.2.1 การย้ายผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัด

#### 4.2.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

4.2.2.2 รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้าย และให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงานในสถานศึกษา

4.2.2.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการ และบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

4.2.2.4 ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เสนอเรื่องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ

4.2.2.5 ในกรณีที่ให้ความเห็นว่าไม่สมควรรับย้าย ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.2.2.6 สั่งย้าย และสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณี ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

#### 4.2.3 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา

4.2.3.1 การย้ายผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่น เสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัด และเขตพื้นที่การศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

4.2.3.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 1) รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอ

ไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน 2) สถานศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา 3) ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา 4) ในกรณีให้ความเห็นที่ไม่สมควรรับย้าย ให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาค้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ และ 5) สั่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

## 5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

### 5.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติ

5.1.1 ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาทราบ โดยทั่วไป

5.1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดให้ฐานะผู้บังคับบัญชา

5.1.3 รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้ความเห็น ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอคณะกรรมการตามข้อ 2 พิจารณา

5.1.4 แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบพร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน

5.1.5 สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้ง

5.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษกรณีถึงแก่ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

5.2.1 เสนอเรื่องพร้อมทั้งข้อเท็จจริง และความเห็นที่เป็นข้อยุติ และรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

5.2.2 ดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวผู้ถึงแก่กรรมอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดตามความเหมาะสม

## 6. การลาของบุคลากรสังกัดสถานศึกษาที่ไม่มีระเบียบกำหนดไว้โดยเฉพาะ

6.1 อนุญาตหรือเสนอขออนุญาตตามนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด



6.2 เสนอเรื่องการขออนุญาตศึกษาต่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาตามอำนาจหน้าที่กฎหมายกำหนด หรือเพื่อทราบแล้วแต่กรณี

## 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 1

7.3 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

7.4 รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้องขอได้รับทราบ

## 8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

### 8.1 การกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

8.1.1 กรณีมีมูลความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา

8.1.2 พิจารณาลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

8.1.3 รายงานผลการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปยัง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ก.ค.ศ. พิจารณาตามลำดับ แล้วแต่กรณี ภายในระยะเวลาที่กำหนด

### 8.2 การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

8.2.1 ดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้น ในกรณีที่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ไม่ชัดเจน

8.2.2 กรณีมีมูลการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง หรือรายงานต่อผู้มีอำนาจแล้วแต่กรณี

8.2.3 ประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและกรรมการสอบสวน กรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน

8.2.4 พิจารณาสถานโทษ หรือสั่งลงโทษตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด  
กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

8.2.5 รายงานกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาหรือเสนอสถานโทษไปยังสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา กรณีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ  
เพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาพิจารณา

9. การสั่งพักราชการและสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนเมื่อมีการสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ  
สอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการ  
ไว้ก่อน ให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดในกรณีตำแหน่งครูผู้ช่วย  
และตำแหน่งครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ

10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ เสนอรายงานการดำเนินการ  
ลงโทษทางวินัย และการลงโทษที่ได้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ไปยังผู้อำนวยการ สำนักงานกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

11.1 การอุทธรณ์ รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณา  
ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

11.2 การร้องทุกข์ รับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

12. การออกจากราชการ

12.1 อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดหรือรับเรื่อง  
การลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชา  
แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาแล้วแต่กรณี

12.2 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ ในฐานะ  
ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง หรือเสนอให้กระทรวงศึกษาธิการและกีฬาพิจารณาแล้วแต่กรณี

13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

13.1 จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

13.2 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษา

13.3 รับเรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณาการจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอใบรับรองหรือหลักฐานแรงงาน

14. ดำเนินการในการขอใบรับรองหรือหลักฐานแรงงานให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสถานศึกษาไปยังกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.1 ดำรวจและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.2 ประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตามที่กระทรวงศึกษาธิการและกึ่งกำหนด

15.3 รวบรวมแบบเสนอขอรับการประเมิน และรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เสนอขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังกระทรวงศึกษาธิการและกึ่งเพื่อดำเนินการ

16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

16.1 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา

16.2 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด หรือกรณีอื่น ตามความเหมาะสม

17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ

17.1 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

17.2 ควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

18.1 เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

18.2 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชา

18.3 ป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

20.1 วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

20.2 จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

20.3 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด

20.4 สร้างพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา

และเครือข่ายสถานศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

**ด้านการบริหารทั่วไป**

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

1.1 จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษา และส่วนกลาง

1.3 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการบริหาร การบริการ และการประชาสัมพันธ์

2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

2.1 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

2.3 กำหนดแผน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

2.4 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายทางการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

3.1 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

- 3.2 เสนอแผนพัฒนาการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ
- 3.3 การดำเนินการ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
  - 4.1 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษาแจ้งผลการศึกษาวิจัยของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ
    - 4.2 เผยแพร่ผลการศึกษาวิจัยของสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและสาธารณชนทราบ
5. การจัดระบบการบริหารพัฒนาองค์กร
  - 5.1 ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษา
  - 5.2 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ
  - 5.3 จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
  - 5.4 ประเมินผลงานและรายงาน
  - 5.6 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 6.1 กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านของสถานศึกษา
  - 6.2 เผยแพร่มาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้องทราบ
  - 6.3 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
  - 6.4 ปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน และระบบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - 7.1 วางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหาร และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
  - 7.2 ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา
  - 7.3 สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา
  - 7.4 ส่งเสริมให้มีกรวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

8. ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ
  - 8.1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพระบบงานธุรการและระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง วางแผน ออกแบบระบบงานธุรการ โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
  - 8.2 จัดบุคลากรรับผิดชอบ และพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ธุรการ
  - 8.3 จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตาม ระบบงานที่กำหนดไว้ดำเนินงานธุรการตามระบบที่กำหนดได้โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด
  - 8.4 ติดตามประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  - 9.1 กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  - 9.2 บำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ ในสภาพพร้อมใช้ มั่นคง ปลอดภัย และสวยงาม
  - 9.3 ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
  - 10.1 ประสานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจและจัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้า รับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา
  - 10.2 เสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ
  - 10.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียน
  - 10.4 เสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษาการรับนักเรียน
11. ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดเขตพื้นที่บริหารการศึกษาของแต่ละ สถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา
  - 11.1 กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่ การศึกษา
  - 11.2 ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษา เสนอข้อมูล และความต้องการในการยุบรวม เลิก หรือเปลี่ยนสภาพสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

13.1 สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย

13.2 กำหนดแนวทางและความเชื่อมั่นในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา

13.3 ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบตามความเหมาะสม และศักยภาพของสถานศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันต่าง ๆ ที่จัดการศึกษา

#### 14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

14.1 กำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

14.2 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานสถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา ร่วมกัน ดำเนินการ โดยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 15. การทัศนศึกษา

15.1 วางแผนการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา

15.2 ดำเนินการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

16. งานกิจการนักเรียน ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจ และความถนัดของนักเรียน สรุปลงและประเมินผลเพื่อปรับปรุง

#### 17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

17.1 วางแผนการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของสถานศึกษา

17.2 ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด

17.3 ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนาการประชาสัมพันธ์การศึกษาของสถานศึกษา

18. การส่งเสริมสนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

## 19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

19.1 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

19.2 ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษาาร่วมกัน

## 20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

20.1 จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

20.2 จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

20.3 ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบที่กำหนดไว้

20.4 รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

20.5 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงาน การพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

## 21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

21.1 วิเคราะห์กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา

21.2 วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

21.3 ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนดติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและรายงานให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

21.4 แนวทางการจัดกิจกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน ศึกษาศภาพปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียน ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

## 22. การวางแผนงานปกครองนักเรียน

22.1 การบริหารงานปกครองนักเรียน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การประสานงานปกครอง

22.2 การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ การจัดกิจกรรม ส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

22.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ การยกย่อง ให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี



22.4 การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน ได้แก่ การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในโรงเรียน การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์ในโรงเรียน

22.5 การประเมินผลงานปกครองนักเรียน จากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มี 4 งาน คือ บริหารงานวิชาการ บริหารงานงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานบริหารทั่วไปให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลส่งผลให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

สรุปได้ว่า หน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษา คือ เป็นผู้นำกระบวน ชักนำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ คณะกรรมการข้าราชการครูได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนี้ หน้าที่และความรับผิดชอบ คือ บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพงานสูง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษาควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและการฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียนรู้คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดบริการ แนะนำห้องสมุด และสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้ใช้ในสถานศึกษา และสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ จัดฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการและงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสาร ให้ไปตามระเบียบ ควบคุมดูแลปกครองจัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงานมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชาครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ให้ถูกต้องครบถ้วน ดูแลสวัสดิการ และความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น จัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ และเผยแพร่เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งและปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญ

หรือวิชาชีพในสาขาใดสาขาหนึ่งหรือหลายสาขาแก่นักเรียน นักศึกษา หรือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติงานหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง จากภารกิจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีจำนวนมาก ดังนั้นในการบริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในแต่ละงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ช่วยผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนในฝ่ายงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร และเป็นผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน ซึ่งเป็นระดับที่มีความสำคัญ และเป็นบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จและความเป็นไปของเรื่องทั้งปวงในองค์กรโดยตรง เพราะว่า 1) เป็นผู้ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ทางการบริหาร โดยใช้ทิศทางและนโยบายที่กำหนดจากผู้บริหารระดับสูงมาแปลความหมายและถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดขึ้นภายใต้กรอบแห่งประสิทธิภาพที่ได้สร้างไว้อย่างดีแล้ว และ 2) เป็นผู้ลงมือปฏิบัติจริงในทุกเรื่องขององค์กร คือ เป็นผู้รับเรื่องจากผู้บริหารระดับสูงมาถ่ายทอดให้เกิดการปฏิบัติและขยายให้เกิดความสำเร็จที่สูงขึ้น

ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษาผู้ช่วยผู้บริหารจึงเป็นอีกบุคคลหนึ่ง ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการครูได้กำหนดมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งของผู้ช่วยผู้บริหาร คือ ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วยอำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบที่เช่นเดียวกัน ส่วนลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง มีความแตกต่างกันเล็กน้อยตามขนาด และปริมาณของสถานศึกษาซึ่งสรุปได้ดังนี้ หน้าที่รับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหาร คือ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ ช่วยวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ ช่วยจัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุ อุปกรณ์การศึกษา ช่วยจัดบริการและแนะนำห้องสมุดและสื่อทางการศึกษาให้สามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ ช่วยจัดการศึกษาอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ช่วยควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียน และเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ ช่วยควบคุมดูแล ปกครอง ติดตาม ให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วนช่วยดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ช่วยสร้างเสริม

ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น ช่วยจัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ช่วยการวิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูล และช่วยจัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา ช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ได้เกณฑ์มาตรฐาน ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าสถานศึกษาเมื่อหัวหน้าสถานศึกษาไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ตามคำสั่งของผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้ง และปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งหรือหลายวิชาแก่นักเรียนนักศึกษา หรือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ความรู้ความสามารถที่ต้องการตามตำแหน่งของผู้ช่วยผู้บริหาร ได้แก่

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตรและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผน ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถที่จะปฏิบัติงานหรือให้คำแนะนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการวิเคราะห์แผน และโครงการกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อ ความหมาย ตลอดจนถึงความสามารถในการจัดการ
4. มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคลในระดับดี และมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างดี
5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้งได้ในระดับดีมาก
6. มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม นโยบายรัฐบาลและปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

#### ภารกิจ หน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัย

ในการพิจารณาถึงภารกิจหน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคนั้น นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นที่ตรงกันในเชิงหลักการว่า การบริหารใด ๆ งานหลักของผู้บริหารที่จะสามารถทำให้การจัดการศึกษามุ่งบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพนั้น โดยทั่วไปจะต้องประกอบด้วยงานหลัก 7 ประการ ตามแนวคิดเกี่ยวกับงานของผู้บริหารที่เสนอโดย Gulick and Urwick (1998) ซึ่งใช้คำย่อว่า POSDCoRB ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงานหรือการบริหารงานบุคคล (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting)
7. การดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ (Budgeting)

Gorton (1983) ได้แบ่งงานของผู้บริหารออกเป็น 6 อย่าง คือ

1. เป็นผู้อำนวยการ
2. เป็นผู้นำทางการสอน
3. เป็นผู้รักษากฎระเบียบ
4. เป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. เป็นผู้ประเมินผลงาน
6. เป็นผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

Duke (1987) ได้แบ่งงานของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาออกเป็น 7 อย่าง ดังนี้

1. การบริหารงบประมาณ
2. การควบคุมนโยบาย กฎ ระเบียบ
3. ให้คำแนะนำในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ
4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. บริหารงานพัสดุ
6. เผยแพร่ข่าวสาร และข้อมูล
7. การบริหารงานบุคคล

Sergiovanni et al (1987) ยังได้กล่าวว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพิจารณาใช้หลัก 4 ประการ คือ

1. ทำให้เป้าหมายของบรรลู่ (Goal attainment) เป้าหมายที่สำคัญก็คือการสร้างผู้เรียนให้เป็นพลเมืองดี เตรียมเยาวชนของชาติไว้ให้มีความรู้และช่วยตนเองได้ เป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่สถานศึกษาจะต้องทำให้สำเร็จ

2. มีหน้าที่เสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคมของสถานศึกษา

(Maintaining internal integration)

3. มีหน้าที่คงรูปไว้ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรม (Cultural patterns)

4. มีหน้าที่ในด้านการปรับตัวให้เข้ากับสังคมภายนอก (External adaptation)

Kimbrough (1988) ได้แบ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 8 ด้าน คือ

1. ด้านการเรียนการสอน และพัฒนาหลักสูตร
2. ด้านการบริหารนักเรียน
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. ด้านการบริหารงานบุคคล
5. ด้านอาคารสถานที่
6. ด้านบริการชุมชน
7. ด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน
8. ด้านการบริหารงานงบประมาณ

หนูพันธ์ อุดสา (2546) กล่าวว่า ผู้บริหารในการคุ้มครองการนำพาโรงเรียนที่ดีต้องมีการนำพา ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศในการทำงานและบรรยากาศภายในโรงเรียนที่ดี
2. สร้างสิ่งจูงใจให้การศึกษาอบรมมากกว่าการสอบ
3. ให้การสนับสนุนแก่ครูใหม่
4. ส่งเสริมการร่วมมือเพื่อนด้วยกัน
5. มีการยืดหยุ่น
6. มีความสามารถในการบริหาร
7. มีการตัดสินใจอย่างเปิดเผยและเป็นหมู่คณะ
8. มีแนวคิดและการเปลี่ยนแปลงใหม่ พัฒนารูปแบบในการเรียนการสอน
9. ริเริ่มและส่งเสริมแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างของโรงเรียน
10. มีการอบรมยกระดับเพื่อพัฒนาตน
11. ตรวจสอบการปฏิบัติงานของตน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคต้องมีความสามารถในการบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านอำนาจการ ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหารสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติด้านการเป็นผู้นำที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยุติธรรม มีคุณธรรม มีความคิดสร้างสรรค์และต้องมีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พยายามปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา ให้มีความเจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์ และขณะเดียวกัน ผู้บริหารเองก็ต้องพัฒนาทักษะการบริหาร เพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไว้ดังนี้

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 85)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาว่า คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน และพัฒนาสถานศึกษาตามแผนและนโยบายที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2548, หน้า 17)

ชัยวัฒน์ มะหัด (2547, หน้า 9) ได้สรุปความหมายของคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ใช้อำนาจหน้าที่ หรือการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ภายใต้การอำนวยการควบคุม กำกับดูแล

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 1) ได้พูดถึงผู้บริหารสถานศึกษาและได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร จึงต้องสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุนทร สุนสิน (2543, หน้า 10) ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือขององค์กร

จากความหมายของหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาที่กล่าวไว้ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

### การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

#### ความหมายการพัฒนาตนเองผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาตนเอง (Self-development) ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีนักการศึกษา ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

บุญร่วม ผานคำ (2550, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร หมายถึง การปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ การบริหารงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาทางด้านร่างกาย และจิตใจ

สมใจ ลักษณะ (2543, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไขสรรคสร้างเกี่ยวกับตนเอง เพื่อนำไปสู่ความดี ความงาม ความเจริญในตนเอง โดยมีความมุ่งหมายสูงสุด คือ การมีชีวิตที่มีคุณภาพ มีความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ การงานและมีความสุข

สาธิต ทับทิม (2550, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง การเสริมสร้าง ความรู้และการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาทางด้าน ร่างกาย และจิตใจ

ฉวีวรรณ ใจอ่อน (2549, หน้า 20) ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

ธวัช เสือทรงศีล (2549, หน้า 9) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเสริมสร้างความรู้และการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาด้านร่างกาย และจิตใจ

อิสราภรณ์ สุชีลักษณ์ (2548, หน้า 14) ได้สรุปความหมายการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีความรู้ทางเทคนิค วิชาชีพ เพื่อการดำเนินการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เพิ่มขึ้นสามารถ ดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย มีอุดมการณ์ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งทางด้านปัญญา และคุณธรรม ตลอดจนการมีแนวความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานต่อไป

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และ ประสบการณ์ การบริหารงานในความรับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนการมีแนวความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานต่อไป

### ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

จากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำให้สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป ความซับซ้อนในการทำงาน ทั้งในด้านบุคลากร และเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นทำให้องค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้น การแบ่งงานจึงละเอียดมากขึ้นกว่าเดิม หน่วยงานจะต้องปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหารให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา (บุญร่วม ผานคำ, 2550, หน้า 13) ดังนั้นการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคโลกาภิวัตน์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของตนเองไปด้วย ทั้งนี้พฤติกรรมดังกล่าวจะเปลี่ยนแปลงไปได้ ผู้บริหารนั้นจะต้องพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกรูปแบบ เพื่อให้การบริหารงานเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนหรือจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ในเรื่องนี้ ได้มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

เขาว์ โรจนแสง (2525, หน้า 251 อ้างถึงใน บุญร่วม ผานคำ, 2550, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า ความจำเป็นของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารไว้ว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ทั้งนี้เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน เช่น องค์กรยอมมีการขยายใหญ่ขึ้นโตขึ้นอยู่ตลอดเวลา บุคลากรขององค์กร ยอมหวังความก้าวหน้าและเตรียมตัวที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปทุกทีและความเจริญทางเทคโนโลยี เป็นต้น ย่อมเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารทุกระดับต้องคอยพัฒนา ให้พร้อม และมีสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

บุญร่วม ผานคำ (2550, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารไว้ว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาที่ดีพร้อมอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนางานในความรับผิดชอบให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและพัฒนาอาชีพของตนเองให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

อิสราภรณ์ สุจิตักขณ์ (2548, หน้า 24) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ทันโลกทันเหตุการณ์ ผู้บริหารแต่ละคนควรเลือกพัฒนาตนเองตามความถนัด และความสนใจของตนเอง การพัฒนาตนเองทำได้มากน้อยเพียงใด ย่อมต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนหลายประการ ความต้องการส่วนบุคคล



เป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าจะมีความสำคัญมาก เพราะการที่คนเราจะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาแล้ว โอกาสที่จะทำได้สำเร็จจะมากกว่าปัจจัยตัวอื่น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540, หน้า 111 อ้างถึงใน สาริต ทับทิม, 2550, หน้า 32) กล่าวว่าผู้บริหารควรจะพัฒนาตนเอง และบุคลากรอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารกับบุคลากรอื่น ๆ จะต้องทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นทุกฝ่ายควรมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมอยู่ในระดับดีเสมอ เพราะการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทุกฝ่ายจะประสบกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อความสัมพันธ์อันดีทุกฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน การพัฒนาตัวผู้บริหารเองและบุคลากรทุกคนเป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อว่าทุกคนจะอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร จำเป็นต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอและตลอดเวลา เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการเจริญทางด้านเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ ในการจัดการศึกษาต้องพัฒนางานในความรับผิดชอบของตนเองให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น พัฒนา อาชีพของตนเองให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น และเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ในการพัฒนาด้านคุณภาพการศึกษาเป็นการทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม พอใจในผลผลิต นั่นคือ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด เพราะการศึกษาทำให้มนุษย์มีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านจิตใจ ร่างกาย สติปัญญา และสังคม คุณภาพเป็นคุณค่าของความเป็นเลิศระดับของคุณภาพ หรือระดับของความเป็นเลิศ คือ คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของวัตถุหรือบุคคลที่ทำให้แตกต่างไปจากวัตถุอื่นหรือบุคคลอื่น วิชัย ต้นศิริ (2542) ให้ทัศนะเรื่องคุณภาพการศึกษาของไทยว่า คุณภาพทางการศึกษา หมายถึง คุณภาพและมาตรฐานการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ และเมื่อเทียบกับต่างประเทศ เด็กไทยอยู่ระดับท้าย ๆ ซึ่งจุดบกพร่องอยู่ที่การสอนที่ไม่เน้นการคิด โดยอิสระของผู้เรียน ผู้สอนในกรอบของความรู้ตามตำรา คุณภาพมาตรฐานแนวนี้เป็นคุณภาพมาตรฐาน ความเป็นเลิศทางวิชาการ แต่มีแนวคิดด้านคุณภาพที่ต่างออกไปอีก เช่น แนวคิดที่จะให้ปรับการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับปัญหาของชีวิตจริง สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมของผู้เรียน อันได้แก่ ความเป็นท้องถิ่น นอกจากนั้นยังมีแนวคิดเรื่องคุณภาพการศึกษาว่า จะต้องดูที่ตัวผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตทางการศึกษามีคุณภาพอย่างไร สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถช่วยตนเองและรับผิดชอบต่อสังคมได้หรือไม่ เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพหรือไม่ เพราะฉะนั้นเมื่อ

กล่าวถึงคุณภาพและมาตรฐานของการศึกษาจึงครอบคลุมในหลายมิติ การที่กำหนดปรัชญา  
แนวทางหลักสูตรการเรียนการสอนระดับต่าง ๆ จึงต้องคำนึงถึงมิติต่าง ๆ ของคุณภาพ

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542) กล่าวว่า คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ส่วนหนึ่งมาจากการศึกษาขั้นพื้นฐานจากระบบโรงเรียน ซึ่งจะต้องเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ทุกคนเท่าเทียมกันทางด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ปัจจัยที่ส่งผลให้การศึกษาามีคุณภาพ มีดังนี้

1. หลักสูตรจะต้องประกอบด้วยหลักสูตรระดับชาติ และระดับท้องถิ่น โดยการเน้นให้ความสำคัญกับผู้เรียน และการจัดการเรียนการสอนต้องเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการระบบคุณภาพ มีการควบคุมคุณภาพ มีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และต้องจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. กระบวนการบริหารจัดการ ต้องมีประสิทธิภาพและคุณภาพ มุ่งให้เกิดความสมานฉันท์ระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน กระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบจัดการศึกษา

บุญช่วย ทองศรี (2542) กล่าวว่า ปัญหาใหญ่ของการศึกษาพื้นฐานเพื่อปวงชนอยู่ที่คุณภาพและบริการการศึกษา ทั้งในเรื่องคุณภาพการศึกษาด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ครูและผู้เรียนยังให้ความสำคัญกับการจำเนื้อหาความรู้มากกว่าการสร้างทักษะกระบวนการคิด และกระบวนการแสวงหาความรู้ คุณภาพการเรียนทุกระดับยังมีปัญหา และถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเด็กไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจุดประสงค์ของหลักสูตรอย่างแท้จริง มีการเรียกร้องให้ระบบการศึกษาในโรงเรียนให้ความสำคัญกับการเป็นคนดี การรู้จักคิดแก้ปัญหา การสร้างนิสัยการเรียนรู้ การรู้จักนำความรู้ไปสู่การงานอาชีพ สิ่งเหล่านี้ก็คือ ดัชนีชี้วัดด้านผลสัมฤทธิ์ของการศึกษา

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2542) กล่าวว่า ปัญหาส่วนใหญ่ของการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อปวงชนคือ ปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา ทั้งเรื่องหลักสูตรและการเรียนรู้ โดยเฉพาะเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษายังให้ความสำคัญกับการวัดผลแบบเลือกตอบ และใช้การสอบเป็นการตัดสินผลการเรียนเป็นส่วนใหญ่ ครู และนักเรียนยังให้ความสำคัญกับการจำเนื้อหาความรู้มากกว่าการสร้างกระบวนการคิด กระบวนการแสวงหาความรู้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษาสำหรับอนาคต กระบวนการคัดสรรคนเพื่อเรียนต่อ ยังถือความรู้จากผลสอบ โดยเกือบจะไม่สนใจพฤติกรรม

การเรียนรู้ที่ผ่านมา ผู้ที่มุ่งเรียนต่อในมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทววิชาเพื่อสอบคัดเลือก และทุ่มเทเพื่อสอบเทียบลัด เพื่อให้เข้ามหาวิทยาลัยได้เร็วขึ้น คุณภาพของการเรียนรู้ทุกระดับจึงยังมีปัญหาถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า เด็กไม่เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมตามจุดประสงค์ของหลักสูตรอย่างแท้จริง มีการเรียกร้องให้ระบบการศึกษาในโรงเรียนให้ความสำคัญกับการเป็นคนดี การรู้จักคิด รู้จักแก้ปัญหา การสร้างนิสัยการเรียนรู้ การรู้จักนำความรู้ไปสู่การงานอาชีพ ลดการเรียนแบบท่องจำ เหล่านี้คือดัชนีชี้วัดความสำเร็จต่อการจัดการศึกษาพื้นฐานเพื่อปวงชนในด้านสัมฤทธิ์ผลการศึกษา

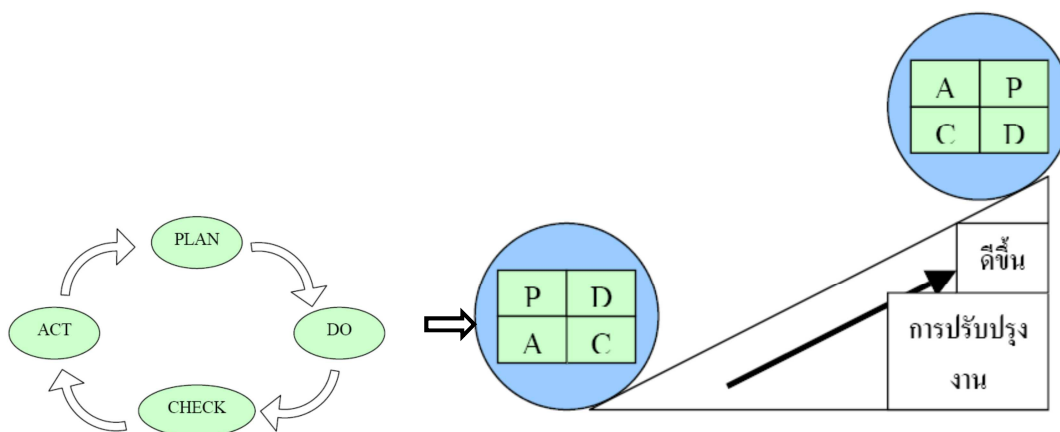
ธนศ ขำเกิด (2545) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาจำเป็นต้องที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือร่วมใจกัน มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ตรงกัน มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) หรือแผนพัฒนาโรงเรียน (School improvement plan) ที่ชัดเจนเพื่อพัฒนา ผู้วิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามวงจรคุณภาพของ Dr. Deming วงจร Deming คือ วงจรของการบริหารจัดการ หรือมาตรฐานการทำงานเพื่อทำให้เกิด การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก่อให้เกิดคุณภาพของผลงาน การใช้วงจรเดมมิง (PDCA or Deming cycle) จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

P = Plan การวางแผน

D = Do การปฏิบัติ

C = Check การตรวจสอบ

A = Action การปรับปรุง/ แก้ไข



ภาพที่ 6 วงจรเดมมิง (Deming cycle)

ที่มา: ธนศ ขำเกิด (2545)

Plan คือ การวางแผน เป็นเรื่องสำคัญที่สุด ถ้าวางแผนอย่างดีการดำเนินงานต่าง ๆ ก็สามารถดำเนินได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ข้อผิดพลาดก็น้อย มีการระบุข้อมูลและทรัพยากรที่ใช้ไม่ว่าจะเป็นคน วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน หรือเวลาที่ใช้พิจารณาถึงวิธีปฏิบัติ รวมถึงระบุวิธีการเก็บข้อมูลและตัวชี้วัดในการตรวจสอบประเมินผลไว้ด้วย นั่นคือต้องสามารถบอกได้ว่า ใคร ทำอะไร เมื่อไร อย่างไร วัดความสำเร็จได้อย่างไร

Do คือ การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ซึ่งมีหลักที่สำคัญ ดังนี้

1. ให้ผู้รับผิดชอบงาน ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และความสำคัญของงาน
2. ให้ผู้รับผิดชอบงานรับรู้รายละเอียดในแผนอย่างถ่องแท้
3. ฝึกอบรมเพื่อการดำเนินงานตามแผน (แนะนำงาน)
4. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นตามกำหนด หรือเมื่อมีความจำเป็น

Check คือ การตรวจสอบผลปฏิบัติงานตามแผน ว่ามีการดำเนินงานตามแผนหรือไม่และรายละเอียดของแผนเหมาะสมหรือไม่ กรณีที่งานไม่เป็นไปตามแผน ต้องหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร และในการประเมินอย่างน้อยต้องรู้ว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และสาเหตุเกิดจากอะไร

Action คือ การปรับปรุงแก้ไข สรุปผลงาน รายงาน และเผยแพร่ เป็นกระบวนการหลังการตรวจสอบ ถ้าพบว่า ผลงานออกมาดีหรือปกติให้รักษามาตรฐานวิธีการทำงานไว้ แต่ถ้าไม่ดีต้องหาสาเหตุ และหาวิธีแก้ไขแล้วส่งกลับเข้าวงจร PDCA ในรอบถัดไป

สรุปได้ว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง การที่ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารอย่างมีระบบ กำหนดแผนพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน มุ่งหวังและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการควบคุมคุณภาพเพื่อให้การปฏิบัติบังเกิดผล ในการแก้ปัญหาและการพัฒนาโรงเรียน และความพึงพอใจของทุกฝ่าย

คุณภาพการศึกษาแต่เดิมเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการวัดผลผลิตทางการศึกษา (Educational production function model: EPF model) 1991 (IIEP UNESCO) ได้กำหนดแนวคิดคุณภาพการศึกษาเชิงระบบ ประกอบด้วย 3 มิติ ที่สัมพันธ์กัน คือ Input เกี่ยวข้องกับคุณภาพของหลักสูตรครู Process เกี่ยวข้องกับคุณภาพของกระบวนการเรียนการสอน การบริหารและการจัดการ Output เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผลผลิต วัดในรูปของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

**ยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางหลักของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา**

1. การพัฒนาหลักสูตร แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานคู่อนาคต โดยมีความเป็นสากล เนื้อหาสาระมีความสมดุลระหว่างศาสตร์และศิลป์ ความรู้สากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่นวิทยาศาสตร์กับเทคโนโลยีมีลักษณะกว้าง ยืดหยุ่น หลากหลาย เชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิถีชีวิตมีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการเรียนรู้โลกปัจจุบันและอนาคต เนื้อหาเชื่อมโยง

ต่อเนื่องกันทุกระดับสถานศึกษาชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรเพิ่มเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในสังคม

2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา แนวคิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้ครูมีความรู้ความสามารถ และเทคนิควิธีในการปฏิบัติวิชาชีพที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมีคุณธรรม มีความสำนึก และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู เป็นนักจิตวิทยาการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาเด็ก เป็นนักเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา เพื่อถอดรหัสความรู้ที่เป็นสากล

3. การพัฒนาการเรียนการสอน แนวคิดคือการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น และสถานศึกษา เอกชน ชุมชน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการจัดการศึกษา สถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม มีแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทุกระดับ รัฐเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมมาเป็นการสนับสนุนและให้บริการที่หลากหลาย

4. การประกันคุณภาพ แนวคิด คือ การสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจในคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานเน้นคุณภาพในการปฏิบัติทุกระดับและทุกขั้นตอน สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐาน ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะตามเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับของสังคม

#### **แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นมืออาชีพ**

การกล่าวถึงแนวทางการพัฒนาผู้บริหารในที่นี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้กรอบหรือประเด็นในเชิงวิชาการเพื่อใช้เป็นกรอบหรือประเด็นในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะนำเอาแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ มากกล่าวตามลำดับ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ (2545 อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน, 2548) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างทักษะ (Skills) และพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership behavior) ดังนี้ คือ การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific approach) เป็นไปตามทฤษฎีเชิงวิทยาศาสตร์ในระยะเริ่มแรก ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารต้องอาศัยกฎระเบียบและข้อบังคับเป็นสำคัญ งานของผู้บริหารจึงต้องให้มีความมั่นใจได้ว่าจะปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับนั้นอย่างเป็นเหตุเป็นผล ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้ปฏิบัติจะมีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งตามข้อตกลงเบื้องต้นนี้ แสดงให้เห็นว่าในการปฏิบัติงานนั้นจะมีทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว (One best way or a single right way) เมื่อกำหนดขึ้นมาแล้ว จะต้องเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า

ผู้ปฏิบัติได้รับรู้ในสิ่งที่กำหนดนั้นและมีการปฏิบัติตาม ซึ่งจากกรอบแนวคิดดังกล่าว จะส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารในระยะต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ระยะก่อนประจำการ (Preservice preparation) จะเน้นการเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้ในองค์ความรู้ในศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำหรือไม่ควรกระทำเน้นการอธิบายถึงวิธีการ (How to) เพื่อการปฏิบัติเป็นสำคัญ
2. ระยะเริ่มประจำการ (Induction programs) จะเน้นการชี้แนะถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงภายในองค์กรมากขึ้น ไม่เน้นการเรียนรู้องค์ความรู้ ศาสตร์หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์มากเท่าระยะก่อนประจำการ
3. ระยะประจำการ (Inservice education) เน้นให้ผู้บริหารเรียนรู้ถึงวิธีการบริหารในหน้าที่ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดหลักการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human relations approach) เป็นไปตามทฤษฎีเชิงพฤติกรรมเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1920-1960 เป็นต้นมา โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่สำคัญว่า 1) ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความสุข (If people are happy) หรือมีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว พวกเขาจะสามารถเพิ่มผลผลิตได้ (They will be productive) และ 2) การปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรในเชิงจิตวิทยาสังคม (Psychological climate) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในระยะต่าง ๆ ดังนี้

1. ระยะก่อนประจำการ (Preservice preparation) จะเน้นการพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดีในอนาคต เวลาส่วนใหญ่จะใช้ไปกับการเสริมสร้างกระบวนการกลุ่มและทักษะส่วนบุคคล ที่สามารถจะนำไปใช้กับผู้ปฏิบัติงานได้
2. ระยะเริ่มประจำการ (Induction programs) จะเน้นการพัฒนาเพื่อให้ผู้ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้ที่จะเข้าทำงานใหม่ได้ เน้นการบริหารให้ผู้ทำงานมีความสุข ความสะดวกสบายในการทำงาน
3. ระยะประจำการ (Inservice education) เน้นการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มุ่งให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้อำนาจส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิก โดยการมีส่วนร่วม ให้แต่ละบุคคลมีความพึงพอใจในฐานะที่เป็นมนุษย์มากกว่าจะเน้นการเสริมสร้างทักษะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) มีความเชื่อหรือข้อตกลงเบื้องต้นว่า 1) หน้าที่สำคัญ (The most important) ของผู้บริหาร คือการพัฒนาความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational effectiveness) 2) เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงาน

ที่มีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงาน จะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ถ้าพวกเขาได้ทำงานที่มีผลดีภาพ มีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในระยะต่าง ๆ ทำได้ดังนี้

1. ระยะก่อนประจำการ (Preservice preparation) เน้นการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ ขณะเดียวกันก็เสริมสร้างค่านิยมในการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ต้องทุ่มเทความพยายามทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

2. ระยะเริ่มประจำการ (Induction programs) เน้นการเสริมสร้างวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องจากระยะก่อนประจำการให้มีศักยภาพในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานกับผู้ปฏิบัติ เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและผลดีภาพขององค์กร

3. ระยะประจำการ (Inservice education) จะเน้นการเสริมสร้างผู้บริหารให้มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นหรือโดยอาศัยคนอื่น เพื่อบรรลุความมีประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น และอาจจะเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติหรือทักษะในการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น

Senge (1990 อ้างถึงใน ณรงค์ หล้าวงศา, 2548) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ (Patterns of thinking) และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective aspiration) ของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Pedler et al (1991 อ้างถึงใน บุญธรรม โบราณมูล, 2548) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างต่อเนื่อง

Marquart and Reynolds (1994 อ้างถึงใน สุรัตน์ ดวงชาตม, 2549) ให้ความหมายว่า องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเริง

Luthans (1998 อ้างถึงใน พินิต แสงสุข, 2548) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

Garvin (2000 อ้างถึงใน สุรัตน์ ดวงชาตม, 2549) ให้ความหมายว่า องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

Richard (2002 อ้างถึงใน สุรัตน์ ดวงชาตม, 2549) ให้นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างองค์ความรู้สำหรับการทำงานองค์การที่มีความยืดหยุ่นสำหรับการรับรู้และการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และรวมถึงสิ่งที่คุณปฏิบัติงานทุกระดับเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ และเอาใจใส่อย่างแท้จริง

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542 อ้างถึงใน โพธิยา คำผิว, 2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การเพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ

วีระวัฒน์ ปันดินามัย (2544 อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การอันเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่า ได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญในห้วงของเวลาที่มีเรียนรู้แล้วแปลงสู่การปฏิบัติ (Learning practice contingency) ทั้งที่เป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์การเกิดการเรียนรู้กันอย่างไร และในเชิงของการวางแผนในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์การควรเรียนรู้เช่นไร

สุรัตน์ ดวงชาตม (2549) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการปฏิรูป และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์การได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะการทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ



โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร สมาชิกในองค์กร ได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะการทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง

## แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

### ความเป็นมาของสมรรถนะ

ยุคศตวรรษที่ 21 การทำงานของมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การเน้นความสามารถ ด้านเทคนิคและวิชาชีพ กลับได้รับความสำคัญมากขึ้นควบคู่กับการเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นทีมงานที่ต้องทำร่วมกันโดยอยู่ภายใต้โครงการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ด้วยเหตุผลดังกล่าว การเพิ่มสมรรถนะการทำงานจึงถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สุกัญญา มกุฏอรุณี, 2550, หน้า 3)

จุดเริ่มต้นของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 โดย บริษัท McBar ได้รับการว่าจ้างจาก The US state department ให้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกา ให้แต่ละประเทศรับรู้ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมด โดยก่อนหน้านั้น The US state department ได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign service officer exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของ หน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าแบบทดสอบชุดนี้ มีจุดอ่อน คือ 1) ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลาง และสูง ใช้เกณฑ์ที่สูงในการตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน จึงสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ” และ 2) คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป (สุกัญญา รัศมิธรรม โชติ, 2549, หน้า 11-12)

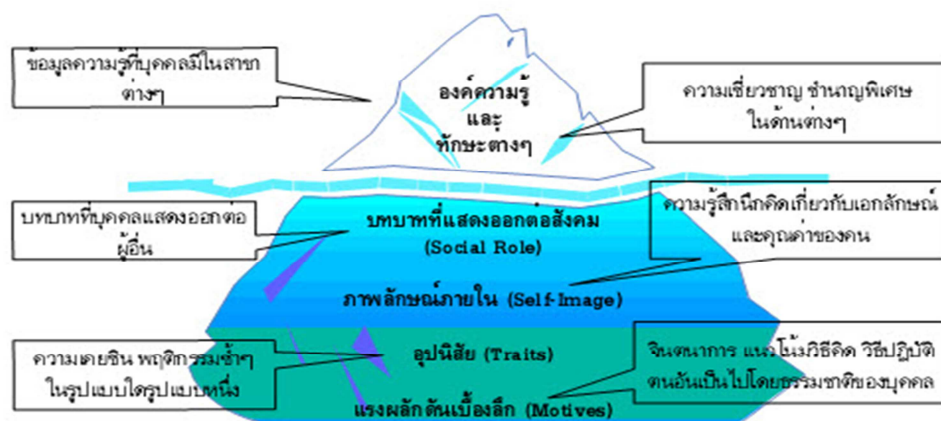
สมรรถนะแม้จะไม่ใช่อะไรใหม่ในแวดวงวิชาการ แต่เป็นเรื่องใหม่สำหรับหน่วยงานทางราชการที่จะนำสมรรถนะมาใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ เพื่อเน้นการทำงาน โดยยึดผลลัพธ์ความคุ้มค่าความรับผิดชอบ และการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ โดยคาดหวังว่า “สมรรถนะ” จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุง คุณภาพของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 ข, หน้าคำนำ)

จากจุดอ่อนดังกล่าวจึงทำให้บริษัท McBar ภายใต้การนำของแมคเคลแลนด์ (McClelland) แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความถูกต้องแม่นยำมาแทนแบบทดสอบเก่าโดยใช้วิธีเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย โดยใช้เทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral event interview (BEI) และการวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งเรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า สมรรถนะ (Competency) หลังจากนั้นแมคเคลแลนด์ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความที่ชื่อว่า การทดสอบเนื้อหาสมรรถนะไม่ใช่การทดสอบความฉลาด (Testing for competence rather than for intelligence) ว่าความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่าผู้ทำงานเก่งมิได้ หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งแต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency (McClelland, 1973, pp. 1-14)

จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้น ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนัก ได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency มากขึ้น โดยในปี ค.ศ. 1982 ริชาร์ด โบยาทซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ ผู้จัดการที่มีความสามารถ: แบบจำลอง สำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (The competencies manage: A model of effective performance) และได้นิยามคำว่า Competency ว่าเป็นความสามารถในงาน หรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อมาปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel, C. K. Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ สมรรถนะสำหรับอนาคต: กลยุทธ์การเจาะลึกเพื่อกุมอำนาจธุรกิจและสร้างตลาด สำหรับอนาคต (Competing for the future: Break through strategies for seizing control of tomorrow) ในหนังสือเล่มนี้ได้ทำให้คนรู้จักคำว่า เจตนาเชิงกลยุทธ์และสมรรถนะหลักขององค์กร และได้รับการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารธุรกิจ ซึ่งหนังสือเล่มนี้ระบุว่าสมรรถนะหลักจะทำให้ธุรกิจชนะได้ในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่ผู้แข่งขันลอกเลียนแบบได้ยาก

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น โดยการสำรวจ พบว่า มี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Cooperate code of ethics และ Strategic

planning จึงทำให้เห็นว่า Core competency มีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรณะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น แนวคิดเรื่องสมรณะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)

ที่มา: มาฆมาส กาญจนกร (2549, หน้า 7-8)

จากภาพที่ 7 อธิบายได้ว่า สิ่งที่อยู่เบื้องหลังและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำให้บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันนั้นเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ (มาฆมาส กาญจนกร, 2549, หน้า 7-8)

1. ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มองเห็น และสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ องค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ (Skills) ที่แต่ละบุคคลมี

1.1 องค์ความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา ของข้อเท็จจริง หลักการ และแนวคิดเฉพาะด้าน เพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ที่บุคคลมีอยู่

1.2 ทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ (Skills) ที่บุคคลมีอยู่เป็นความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่ใหญ่กว่าและมองเห็นได้ยาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคนเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role)

2.1 แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ พลังขับเคลื่อนที่เกิดภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลนั้น

2.2 อุปนิสัย (Traits) คือ ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เป็นความเคยชิน หรือพฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ที่กำหนดวิธีการปฏิบัติหรือ การตอบสนองอย่างคงที่

2.3 ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์คุณค่าที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่บุคคลมองตนเองว่าเป็นอย่างไร

2.4 บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) คือ เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคล แสดงออกต่อบุคคลอื่น และต้องการสื่อให้บุคคลในสังคมเห็นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไรจะเห็นว่า บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบ ภูเขา น้ำแข็ง คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งสามารถพัฒนาได้โดยวิธีการศึกษาค้นคว้าหรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลนั้น ๆ เช่น แรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัย ภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (Competency = KSA+O >> K: knowledge (ความรู้) S: skill (ทักษะ) A: attitude (ทัศนคติ) O: other (องค์ประกอบอื่น ๆ เช่น แรงผลักดัน (Drive) แรงจูงใจ)

สมรรถนะ (Competency) จัดเป็นพื้นฐานในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือก การสรรหา การประเมิน การบริหารจัดการในเรื่องของความก้าวหน้าหรือการพัฒนา ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกัน โดยศักยภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่เราต้องการสร้างและพัฒนาในองค์กร ซึ่งจะมี ความสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรม วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร ประเภทของสมรรถนะ

## 1. ประเภทของสมรรถนะแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่นหรือหลักขององค์กร สมรรถนะหลักของ องค์กรจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี ตัวอย่างสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)

1.1.2 บริการที่ดี (Service mind)

1.1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

1.1.4 จริยธรรม (Integrity)

1.1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

1.2 สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก เช่น ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีทักษะในการตีความกฎหมาย เป็นต้น

2. สมรรถนะกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพของข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล ระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนในภาครัฐที่ปรับปรุงใหม่นี้ เป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานของข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ในขณะที่เดียวกันก็ยังสามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหา และการพัฒนา นอกจากนี้การที่มีข้อศึกษานับสนุนว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะมาใช้ในองค์กรแล้ว จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะพบว่า “สมรรถนะ” ได้แทรกซึมไปสู่ทุกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (Recruitment and selection) โดยการใช้แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ในการค้นหาผู้สมัครที่มีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานได้อย่างแม่นยำ อันจะก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

2.2 การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training need & development plan) เป็นการช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแต่ละคน เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรนั้นว่ามีความสามารถหรือทักษะพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางพัฒนาได้ตรงเป้าหมายมากขึ้น

2.3 การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (Career plan & succession plan) ทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคน ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อม

สำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาด ช่วยให้องค์กร บุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance appraisal) มีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนภายในองค์กรหรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กร และบุคลากร ได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเองบุคลากรเอง และสมรรถนะโดยรวมขององค์กร เพื่อวางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต

2.5 ค่าตอบแทน (Compensation) การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทน จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่สมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้น

#### ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะหรือสมรรถภาพ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Competence หรือ Competency ได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้หลายลักษณะ ดังนี้

ลอยด์ และคูก (Lloyd & Cook, 1993, p. 14) ให้ความหมายว่า สมรรถนะเป็นความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามความคาดหวัง

เดวิส และเอลลิสัน (Davies & Ellison, 1997, pp. 39-40) ให้คำนิยามว่า เป็นคุณลักษณะที่ทำให้คนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือเกิดผลผลิตที่ดีขึ้น สมรรถนะในมุมมองนี้เป็นปัจจัยชี้้นำที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยนำเข้าที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

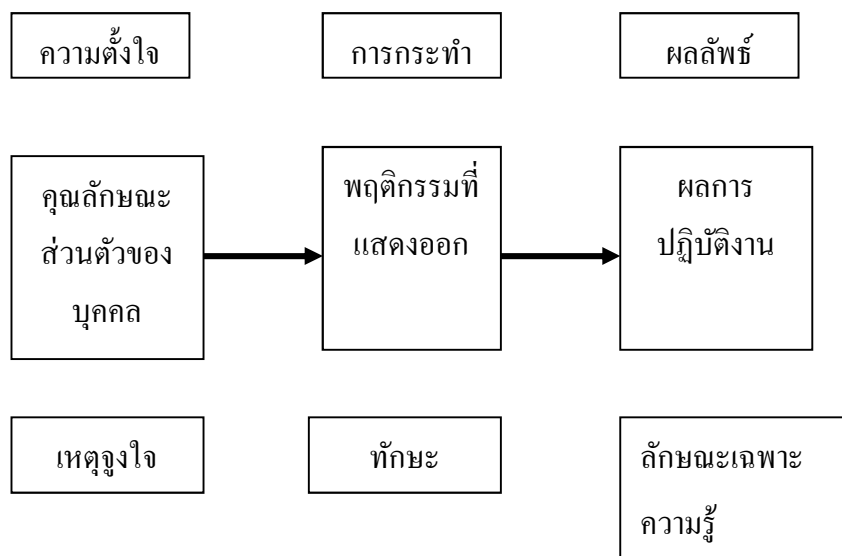
กู๊ด (Good, 1973 อ้างถึงใน สมหมาย กิ่งศักดิ์กลาง, 2545, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ทักษะ มโนคติ และเจตคติที่ดีที่ต้องมีในการทำงานทุกประเภท และสามารถนำเอาวิธีการและความรู้พื้นฐาน ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริง

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 6-13) กล่าวถึงความหมายว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาว่า จะมีสมรรถนะมากน้อยแค่ไหนให้ดูจากลักษณะงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ

สมหมาย กิ่งศักดิ์กลาง (2545, หน้า 7) ให้ความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง การนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และวิชาการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 1128) ได้ให้ความหมายสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ (สะ-มัด-ละ-นะ) คือ ความสามารถ

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546, หน้า 42) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะ แสดงเป็นภาพประกอบ 8 ดังนี้



ภาพที่ 8 แสดงความหมายของสมรรถนะ

ที่มา: ศุภชัย ยาวะประภาส (2546)

ควินน์ (Quinn, 1990, p. 14 อ้างถึงใน อติชาติ เจริญพาโชค, 2547, หน้า 37) ให้ความหมาย คือ ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการแสดงออกหรือบทบาทในการปฏิบัติงาน อติชาติ เจริญพาโชค (2547, หน้า 37) ให้ความหมายสมรรถนะ คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความรู้ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ กานดา เลาสีลป์สมจิตร (2547, หน้า 23) ให้ความหมายสมรรถนะ คือ ความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสำคัญโดยตรงกับงานที่ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคุณลักษณะในที่นี้หมายรวมถึงพฤติกรรม บุคลิกภาพ ที่มองเห็นได้ และค่านิยม ทศนคติความเชื่อที่ไม่อาจเห็นได้ แต่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติ นั้น อานนท์ ตักคิ้ววิชัย (2547, หน้า 60-61) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคล อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็น และสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ออกจาก ผู้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้อย่างเป็นเหตุและเป็นผล ซึ่งเรียกรวม ๆ ว่า KSAOs (Knowledge skill affective other characteristics)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ข, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดี ซึ่งอธิบายว่าสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลกรไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

อนุชา เฟิงสุวรรณ (2549, หน้า 22) ได้นิยามสมรรถนะว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล และมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ตลอดจนตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในที่สุด

อังศินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทองภักดี (2549, หน้า 39) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลต้องมีเพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน และตามท้องถื่นหน่วยงานต้องการ ให้ถือผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของงานและหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

บรรจง ครอบบัวบาน (2549, หน้า 13) ได้ให้ความหมายคำว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่ง ประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549, หน้า 79) ให้ความหมาย คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ต้องการจากผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ที่รับผิดชอบในตัวชี้วัดผลงาน และเป้าหมายในการทำงาน (KPI)

จันทิมา อนันตกุล (2549, หน้า 12) ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่า หมายถึง สมรรถภาพ ความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พิถีพิถัน ความเก่ง ความชำนาญ ความเก่งกาจ ความฉลาดหลักแหลม ความสามารถหลายด้าน ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ทักษะ ความสามารถทำงานที่ต้องใช้ความชำนาญสูง วุฒิความสามารถ พรสวรรค์ ความสามารถพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ ความชัดเจนในอาชีพ ความสามารถเฉพาะตัว



ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน คนที่มีฉลาดหลักแหลม คนที่มีสติปัญญาเป็นเลิศ เป็นผู้รู้จักคิดหาเหตุผล

มาฆมาส กาญจนากร (2549, หน้า 10) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทักษะ ทักษะ ภาวลักษณะของตนเอง บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็น และต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากบุคคลอื่นได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

ภูยีน วงศ์หงส์ (2550, หน้า 10) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือ การให้บริการแก่ประชาชนทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

รัชฎา ฅ น่าน (2550, หน้า 10) ได้กล่าวถึงสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก โดยเกี่ยวข้องกับความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือ โดคเต้น ความมาตรฐานที่กำหนด และเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2550) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นทักษะ ความรู้ คุณค่า ทักษะ ลักษณะของแต่ละบุคคลหรือจุดเด่น และแรงจูงใจ (หรือความตั้งใจ) โดยแสดงผ่านพฤติกรรม ซึ่งสนับสนุนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทักษะ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูง กับบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

### ความสำคัญของสมรรถนะ

ในปัจจุบันหลายองค์กรให้ความสำคัญกับสมรรถนะ เนื่องจากนักวิชาการด้านการบริการพบว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร ดังนี้ (นิสารัตน์ รวบรวม, 2549, หน้า 17-18)

1. ความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กร
    - 1.1 ทำให้ทราบถึงทักษะ คุณลักษณะ ที่ต้องการของบุคลากรในองค์กร
    - 1.2 ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากร ให้ตรงกับคุณสมบัติ และตำแหน่งงานนั้น ๆ
    - 1.3 ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้
    - 1.4 ใช้เชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาองค์กร
    - 1.5 สามารถวัดผลงานได้ชัดเจน
  2. ความสำคัญต่อพนักงาน
    - 2.1 ช่วยกำหนดบทบาท หน้าที่การปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงาน ตามความคาดหวังขององค์กร
    - 2.2 มีมาตรฐานในการวัดทักษะความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานได้ชัดเจน
    - 2.3 ระบุจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงานจากการประเมินตลอดจนแผนการพัฒนาตนเอง
    - 2.4 ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางในด้านความก้าวหน้าของสายงาน
    - 2.5 ช่วยกระตุ้นในด้านการพัฒนาตนเอง
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้
1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
  2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
  3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์
    - 3.1 ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
    - 3.2 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม
    - 3.3 ใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง
    - 3.4 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน
    - 3.5 ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
    - 3.6 ใช้ในการบริหารผลตอบแทน

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, หน้า 29) ได้จำแนกความสำคัญของสมรรถนะออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร/ ผู้จัดการ

- 1.1 สามารถมีมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1.2 สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงความต้องการของหน่วยงานและองค์กร
- 1.3 สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพราะว่าเป็นมาตรฐานเดียวกัน

- 1.4 สามารถลดความอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

#### ส่วนที่ 2 ความสำคัญที่มีต่อองค์กร

- 2.1 องค์กรสามารถมีมาตรฐานกลางในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.2 องค์กรสามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะว่างค์กรจะรับรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่แท้จริงของทรัพยากรบุคคล

2.3 องค์กรสามารถพัฒนาและแปรเปลี่ยนความสามารถของมนุษย์มาเป็นความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กร

#### ส่วนที่ 3 ความสำคัญที่มีต่อพนักงาน

3.1 พนักงานสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานขององค์กร

3.2 พนักงานสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 พนักงานสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้มีประสิทธิภาพ เพราะว่ามีมาตรฐานกลางร่วมกัน

สุรพงษ์ มาลี (2549, หน้า 19-20) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรให้ความสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของงานอย่างแท้จริง สามารถชี้จุดแข็งของบุคคลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และระบุจุดอ่อน หรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง

2. สร้างความมั่นใจว่าการพัฒนานั้นมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. ช่วยให้การใช้ทรัพยากรสำหรับการพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้นการพัฒนาทักษะ และพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร จะช่วยให้ องค์กรใช้ทรัพยากร ทั้งเรื่องงบประมาณและเวลาได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

4. ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงานในการให้ ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกรอบสมรรถนะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันว่าสมรรถนะใดที่จะนำไปสู่การทำงานให้ประสบ ความสำเร็จ

สรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อองค์กรทำให้ทราบถึงทักษะ คุณลักษณะที่ต้องการ ของบุคลากรในองค์กร ช่วยสนับสนุน วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร สามารถพัฒนา บุคลากรได้ตรงความต้องการขององค์กร และองค์กรใช้ทรัพยากร งบประมาณ และเวลาได้อย่าง เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

#### ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มา ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่อาจสะท้อน ให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วย สนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถ ในการทำ สิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนอื่นทั่วไป

3. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

เทียน ทองแก้ว (2545, หน้า 35-43) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่น ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับ การทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว

3. สมรรถนะองค์กร (Organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษ เฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

กรีกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, หน้า 28) ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มความสามารถหลักหรือสมรรถนะหลัก (Core competency)

2. กลุ่มความสามารถด้านเทคนิคหรือสมรรถนะด้านเทคนิค

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก, หน้า 11) ได้จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

สรุป สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน และสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

#### ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 11-16) กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรแนวคิดสมรรถนะนั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติดของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะหลักก็เปรียบเสมือนเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร องค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ชั้ไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นแนวคิดสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- 2.1 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2.3 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้
3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1 การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
    - 3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่ เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้
    - 3.1.2 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน
    - 3.1.3 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ
    - 3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน
    - 3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสิทธิภาพน้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน
  - 3.2 การฝึกอบรมและพัฒนา
    - 3.2.1 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า
    - 3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีสมรรถนะเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการ กับสมรรถนะที่มีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลต่อไป
    - 3.2.3 นำมาใช้ในการทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม
  - 3.3 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่
    - 3.3.1 ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้ว ผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง
    - 3.3.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
  - 3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง
    - 3.4.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องสมรรถนะในงาน และสมรรถนะทั่วไป เช่น ด้านการบริหารจัดการ

3.4.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิม อยู่มานาน มีผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีสมรรถนะในการถูกเลื่อนตำแหน่ง

### 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.5.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงาน ได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

### 3.6 การบริหารผลตอบแทน

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราจ้างพนักงานใหม่ ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับสมรรถนะ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายค่าตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

#### ความต้องการพัฒนาสมรรถนะ

1. ความหมายของความต้องการเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในมนุษย์ทุกคน เพื่อสนองความอยากของตนเองซึ่งมีอยู่ในจิตสำนึกของทุกคนที่เกิดจากปฏิกิริยาภายในของร่างกาย มีองค์ประกอบและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของความต้องการไว้หลายความหมายด้วยกัน เช่น

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 326) ได้แปลความหมายของความต้องการพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง ความอยากได้ใคร่ได้หรือประสงค์ได้และเมื่อเกิดความรู้สึกดังกล่าวจะทำให้ร่างกายเกิดการขาดความสมดุลเนื่องมาจากมีสิ่งเร้ามากระตุ้น มีแรงขับภายในเกิดขึ้นทำให้ร่างกายไม่อาจอยู่นิ่ง ต้องพยายามดิ้นรนและแสวงหาเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ๆ

อุดม จิตรวัฒน์ศิริกุล (2549, หน้า 45) ให้ความหมายของความต้องการพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง สภาพของบุคคลที่เกิดความรู้สึกอยากได้ใคร่ได้ หรือประสงค์ได้แล้วร่างกายเสียสมดุลและแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองให้เกิดความสมดุลแก่ตนเอง ความต้องการ ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางจิตใจ บุคคลล้วนมีความต้องการแต่จะมีระดับความแตกต่างกัน

ชูเกียรติ ถิ่นศรี (2550, หน้า 57) ได้ให้คำจำกัดความว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถนะของมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการบริหารสถานศึกษานั้นควรระลึกเสมอว่า คนมีอารมณ์ ความรู้สึก ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และบุคลิกลักษณะส่วนตัว ต้องจัดการบุคลากรให้มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จะทำให้บุคคลทำงานและอยู่ร่วมกันได้อย่างราบรื่น

ดี และมีความสุข หากสัมพันธ์ภาพเป็นไปในทางลบ ก็จะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสงบสุข มีผลทำให้งานด้อยประสิทธิภาพไปด้วย และอาจจะทำให้เกิดความแตกแยกในที่สุดอย่างแน่นอน

ธนวัช วุฒิเมธารักษ์ (2550, หน้า 38) ได้สรุปความต้องการไว้ว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถนะของคนเรานั้น เกิดจากแรงจูงใจภายในของร่างกายมีความอยากที่ได้สิ่งต่าง ๆ ภายนอกมาตอบสนองร่างกายและจิตใจของตนเอง เมื่อไม่ได้ก็จะเป็นปัญหาเกิดขึ้นเมื่อเกิดปัญหาจะพยายามดิ้นรนเพื่อที่จะแก้ปัญหานั้น โดยการไขว่คว้าสิ่งที่ต้องการมาตอบสนองความต้องการ เมื่อได้สิ่งที่ต้องการแล้ว ความอยากนั้นก็จะสิ้นสุดลงปัญหาต่าง ๆ ก็จะหมดไป แต่จะมีความอยากหรือความต้องการในเรื่องใหม่ต่อไปอย่างไม่มีการสิ้นสุด

จากความหมายกล่าวมาสรุปได้ว่า ความต้องการ คือ พลังหรือแรงพื้นฐานที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เมื่อบุคคลเกิดความต้องการ ความอยากได้มาตอบสนองร่างกายและจิตใจของตนเอง โดยแรงดังกล่าวจะทำหน้าที่กระตุ้นหรือรบกวนให้ร่างกายเกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดหมาย เมื่อใดที่ถึง จุดหมายปลายทางที่ต้องการแรงนั้นจะหมดไป

#### การพัฒนาสมรรถนะ

ธัญพร ชื่นกลิ่น (2552) ได้กล่าวถึงการพัฒนาสมรรถนะไว้ว่า การพัฒนาสมรรถนะเป็นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน ตามมาตรฐานของสมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงานและสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร ต่อหัวหน้างาน และต่อองค์กร ดังนี้

1. ประโยชน์ของการพัฒนาสมรรถนะที่มีต่อบุคลากร คือ 1) มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความมั่นคงทางพัฒนาสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) รู้สมรรถนะของตนเองและกำหนดวิธีการพัฒนาตนเองได้ 3) รู้ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อตนเอง 4) เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความผูกพันต่องานที่รับผิดชอบ

2. ประโยชน์ของการพัฒนาสมรรถนะที่มีต่อหัวหน้างาน คือ

2.1 สามารถกำหนดมาตรฐานความสามารถเชิงสมรรถนะได้

2.2 สามารถพัฒนาและสร้างคนดีและคนเก่งได้ลดภาระงานประจำของหัวหน้างาน มีเวลาในการคิดพัฒนางานได้มากขึ้น

2.3 ประโยชน์ของการพัฒนาสมรรถนะที่มีต่อองค์กร

2.3.1 เป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะบุคลากรในระดับองค์กร เพื่อโยกย้ายสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

2.3.2 องค์กรเกิดการพัฒนาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง



สิริพร บุญนันท์ (2552) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

1. การเข้ารับการศึกษอย่างต่อเนื่อง (C: Continuing education) หมายถึง การเข้ารับการศึกษตามสถาบันการศึกษอย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่พบว่าสาเหตุที่ทำให้สมรรถนะในประเด็นนั้น ๆ บกพร่อง เป็นเพราะขาดความรู้บางประการ และเป็นความรู้ที่จำเป็นจะต้องทำการศึกษาเป็นระยะเวลา ยาวนานตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ
2. การถ่ายทอดสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (E: Expert briefing) หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะในประเด็นนั้น โดยไปพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญหรืออาจจะเรียกกันย่อ ๆ ว่า การถ่ายทอดสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในกรณีที่พบว่าสาเหตุของการบกพร่องนั้นมาจากการขาดความรู้ เช่นเดียวกันแต่จำเป็นที่จะต้องได้รับการเติมเต็มภายในระยะเวลาอันสั้น และเนื่องจากความรู้นั้นเป็นความรู้ทางเทคนิคเฉพาะด้าน เฉพาะอย่าง เฉพาะทาง จึงจำเป็นที่จะต้องไปขอความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอข้อมูลความรู้ภายในระยะเวลาอันสั้น
3. การหมุนเวียนงาน (J: Job rotation) หมายถึง การหมุนเวียนงานใช้ในกรณีที่สาเหตุของสมรรถนะที่บกพร่องมาจากการขาดทักษะและทักษะที่ว่าหรือความสามารถที่วันี้จะได้รับการพัฒนาได้ก็ต่อเมื่อได้มีการลงมือทำจริงและเป็นการลงมือทำจริงโดยต้องลงทำในบทบาทหน้าที่อย่างใหม่ แต่ยังคงอยู่ในสายงานเดิมของตัวเอง อย่างไรก็ตามการหมุนเวียนงานในบางกรณีจะใช้เมื่อพบว่า การตรวจสอบประเมินสมรรถนะของบุคลากรแล้วยังไม่เหมาะสมกับงานในหน้าที่นี้ หรืออาจจะยังไม่เหมาะสมกับงานในสายงานนี้ กรณีอย่างนี้อาจจะตัดสินใจว่า วิธีการพัฒนาให้บุคลากรสามารถที่จะแสดงความสามารถได้ตรงตามที่ตนเองมีอยู่จริงอาจจะต้องใช้วิธีการเปลี่ยนงานใหม่ในสายงานใหม่
4. การสอนงานในขณะปฏิบัติจริง (OJT: On the job training) หมายถึง การสอนงานในขณะที่ผู้สอนปฏิบัติจริงให้ผู้ถูกสอน คูในกรณีที่พบว่าสาเหตุของความบกพร่องในเชิงสมรรถนะนั้นมาจากเรื่องทักษะ และเป็นทักษะที่จะเน้นการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง ในกรณีเช่นนี้อาจจำเป็นที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความสามารถในเรื่องนั้นสูงกว่าหรือมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์มากกว่าทำการสอนในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ ให้ผู้ที่ต้องการพัฒนา
5. การมอบหมายงาน/ โครงการ (A: Project assignment) หมายถึง การมอบหมายงานโครงการ ในกรณีที่พบว่า สาเหตุที่สมรรถนะด้านนั้นยังบกพร่องอยู่ ก็เพราะว่าขาดทักษะ เช่นเดียวกัน แต่การขาดทักษะดังกล่าวจะได้รับการเติมเต็มก็ต่อเมื่อบุคคลผู้นั้นได้ลงทำงานที่ได้รับมอบหมายแล้วเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือที่เราเรียกว่า Learning by doing ในกรณีเช่นนี้ จะใช้ Project assignment เป็นแนวทางการพัฒนา ข้อสังเกตโดยปกติการพัฒนาสมรรถนะที่ยังบกพร่องอยู่ขององค์กรหลาย ๆ องค์กรนั้นมักจะนิยมใช้วิธีการที่เรียกว่า Project assignment

หรือการมอบหมายงาน รวมทั้งมอบหมายโครงการเนื่องจากข้อเท็จจริงที่ว่า การได้ลองทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย จะเป็นโอกาสที่จะทำให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถจากการทำงานจริงซึ่งเป็น ประโยชน์ต่อหน้าที่เป็นประโยชน์ต่อสายงานเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กรที่สังกัดอยู่

6. การให้ศึกษาด้วยตนเอง (S: Self-directed study) หมายถึง การให้ลองศึกษาด้วยตนเอง ในกรณีที่พบว่า สาเหตุของสมรรถนะที่ยังบกพร่องอยู่นั้น เป็นเพราะขาดความรู้บางประการที่ภายในหน่วยงานและองค์กรมีแหล่งข้อมูลนั้น ๆ อยู่แล้ว กรณีอย่างนี้จะให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาได้ไปลองศึกษาหัวข้อนั้น ๆ หรือศึกษาจากตำรับตำรา นั้น ๆ หรือไปค้นจาก Website นั้น ๆ ด้วยตัวเอง

7. การตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ (T: Team-based activities) หมายถึง การให้เข้าไปร่วมทำงานกับคณะทำงานเฉพาะกิจ ในกรณีที่พบว่า สาเหตุของสมรรถนะที่ยังบกพร่องอยู่มาจากการขาดความรู้ทักษะ และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่จะต้องอาศัยความชำนาญจากมุมมองที่หลากหลาย จากบุคลากรที่ได้รับการจัดตั้งเป็นคณะทำงานในการทำงานเฉพาะด้านเฉพาะเรื่อง

8. การฝึกอบรม (W: Workshop, class or seminar) หมายถึง การฝึกอบรมในกรณีที่พบว่า สาเหตุของปัญหาหรือประเด็นของการพัฒนานั้นมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ความเข้าใจ และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นที่จะต้องเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกมาอธิบายเป็นหลักสูตรฝึกอบรม

สรุปได้ว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถนะ คือ พลังหรือแรงพื้นฐานที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลทำหน้าที่กระตุ้นให้ร่างกายเกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดหมาย ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนตามมาตรฐานของสมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติประโยชน์ต่อบุคลากร หัวหน้างาน และองค์กร โดยมีแนวทางการพัฒนา เช่น การเข้ารับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดสรุปโดยผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน การหมุนเวียนงาน การสอนงานในขณะที่ปฏิบัติจริง การมอบหมายงาน/โครงการ การให้ศึกษาด้วยตนเอง การตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจและการฝึกอบรม เป็นต้น

#### **สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้**

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2542 มาตรา 49 กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษามีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 19)

#### **มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ**

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพเป็นข้อกำหนดสำหรับผู้ที่เข้ามาประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้และมีประสบการณ์วิชาชีพเพียงพอที่จะประกอบวิชาชีพ

จึงจะสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อใช้เป็นหลักฐาน แสดงว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ พร้อมทั้งจะประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้แบ่งออกเป็น

มาตรฐานความรู้ผู้ประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรองและมีความรู้ และสมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือมีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด/ หัวหน้าสาย/ หัวหน้างาน/ ตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงานหรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดความีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ เพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพต่อไปหรือไม่ เพื่อที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ แนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของผบริหารสถานศึกษา ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 40-43)

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่มผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กรตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตาและความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กร โดยส่วนร่วม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติงานเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลจริง ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรมและผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพ และ ประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสภาพการณ์เงื่อนไขข้อจำกัดของงาน และองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งผู้ร่วมงานทุกคน ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ที่มีความภาคภูมิใจผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุ้น ชัยยุ ทำทนาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่มการร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติอันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็น โอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่า มีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวังไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชมภาคภูมิใจได้ในส่วนใดนำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นอย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร

คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเองรวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมงานปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดีผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีมีจะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจะมีผลต่อการยอมรับของบุคลากรทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์หน่วยงาน การศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติและแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนร่วมในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถรับฟังความคิดเห็นและเปิด โอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย และการร่วมมือกันในสังคมนำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัย ทันโลกรู้กว้างขวางและมองไกลผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ ในการพัฒนา

และผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและผู้สร้าง ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้วจนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมแสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบายความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้องสมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตาม การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่าการเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

### มาตรฐานการปฏิบัติตน

มาตรฐานการปฏิบัติตน เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับการประพฤติตนของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทางและข้อพึงระวังในการประพฤติปฏิบัติเพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ตามแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภาจะกำหนดเป็นข้อบังคับ คือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และจรรยาบรรณต่อสังคม หากผู้ประกอบวิชาชีพผู้ใดประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพทำให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่นจนได้รับการร้องเรียนถึงคุรุสภาแล้ว ผู้นั้นอาจถูกคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพวินัยจรรยาบรรณอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ยกข้อกล่าวหา
2. ตักเตือน

## 3. ภาคทัณฑ์

4. พักใช้ใบอนุญาตมีกำหนดเวลาตามที่เห็นสมควร แต่ไม่เกิน 5 ปี

5. เพิกถอนใบประกอบวิชาชีพ (มาตรา 54)

มาตรฐานการปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาหรือจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 44-45)

## 1. จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

1.1 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

1.2 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

1.3 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

1.4 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

1.5 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องไม่กระทำความผิดต่อความเจริญทางกายสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ

## 2. จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2.1 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

2.2 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเอง ด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจสังคมและการเมืองอยู่เสมอ จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2.3 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

2.4 จรรยาบรรณต่อสังคมผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจสังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยประชาชนเป็นเจ้ามาตรฐานวิชาชีพทั้ง 3 ด้าน ถือเป็นมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพ

ทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ เป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะที่ต้องใช้ความรู้ทักษะ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ โดยเฉพาะผู้ประกอบการ วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจึงได้กำหนด “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา” ไว้ในมาตรฐานความรู้ตามประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่องสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ พ.ศ. 2548 ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 21-27)

### 3. มาตรฐานความรู้ผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรฐานความรู้ที่ 1 หลักการและกระบวนการบริหารการศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการศึกษา

3.2 สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

3.3 สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

3.4 สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ

มาตรฐานความรู้ที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

2. สามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

3. สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงานและการประเมินคุณภาพการจัด

4. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่มาต่อการศึกษาลังคมและสิ่งแวดล้อม

5. สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

มาตรฐานความรู้ที่ 3 การบริหารด้านวิชาการ

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

2. สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้

3. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

4. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา



มาตรฐานความรู้ที่ 4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่  
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
2. สามารถจัดระบบงานสารบรรณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
4. สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

มาตรฐานความรู้ที่ 5 การบริหารงานบุคคล

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
2. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรใน

สถานศึกษา

3. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
4. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

5. สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

มาตรฐานความรู้ที่ 6 การบริหารกิจการนักเรียน

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
2. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
3. สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ
4. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานความรู้ที่ 7 การประกันคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
2. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
3. สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับ

การประเมินภายนอก

มาตรฐานความรู้ที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
2. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและปฏิบัติงานได้

อย่างเหมาะสม

3. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการมาตรฐานความรู้ที่ 9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษา ไปสู่ชุมชน
2. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมาย

ในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

3. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
4. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
5. สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา มาตรฐานความรู้ที่ 10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1. เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
3. ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

จะเห็นได้มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีมาตรฐานปฏิบัติ ทั้งมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตนหรือมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง สำหรับ “สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา” เป็นส่วนหนึ่งที่บ่งบอกความเป็นมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรฐานความรู้ตามประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่องสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ พ.ศ. 2548 ในเรื่องหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา นโยบาย และการวางแผน การศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน และคุณธรรม และจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่ดูแลการจัดการศึกษาโดยใช้สมรรถนะผู้บริหาร

สถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ของประกาศคณะกรรมการกระทรวงศึกษา เรื่องสาระความรู้ และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ วิชาชีพที่ได้จากข้อมูลความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้การบริหารงานทั้ง 5 ด้าน คือ

- 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ
- 2) ด้านการบริหารงานบุคคล
- 3) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน
- 4) ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และ
- 5) ด้านการบริหารทั่วไป

### ความเข้าใจพื้นฐานเพื่อการวิจัยอนาคต

โลกในอนาคตจะเป็น โลกที่ไร้พรมแดนมากขึ้นในเกือบทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้าน เศรษฐกิจการค้า ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ข่าวสาร ข้อมูล ด้านวิชาการ ความรู้ ด้านการขนส่ง คมนาคม ด้านการท่องเที่ยว ด้านสิ่งแวดล้อมและมลพิษ และอื่น ๆ ขณะเดียวกัน โลกก็ยังมีพรมแดน ด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมที่ต้องคำนึงถึง ซึ่งประเทศลาวจะได้รับผลกระทบทั้งโดย ทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากปัจจุบันเศรษฐกิจและการค้าของลาวผูกพันกับเศรษฐกิจโลก และการจัดตั้งองค์การการค้าโลก (World trade organization) รวมถึงประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งประเทศลาวเองก็เป็นหนึ่งในสมาชิกที่องค์กรและประชาคมดังกล่าว มีข้อตกลง ร่วมกันทำให้การค้าและบริการเสรีมากขึ้น และส่งผลต่อการแข่งขันมากขึ้น สังคมลาวจะต้อง ปรับตัวเองให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างปัญญาขึ้นให้กว้าง ให้รอบรู้เขารู้เรามากขึ้น จะต้อง เรียนรู้การหาความสมดุลระหว่างความร่วมมือและการแข่งขัน เรียนรู้การอยู่ร่วมกับธรรมชาติ มากขึ้น การรักษาไว้และการพัฒนาลาวในสังคมโลก จะต้องเป็นทั้งพลเมืองลาว และพลเมืองโลก

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า โลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเป็น โลกที่ไร้พรมแดน มากขึ้น อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน แต่ก็มีใช้สิ่งที่ยากเกินกว่าจะคาดการณ์ได้ การคาดการณ์ก็มี ทั้งแบบเดาสุ่ม และแบบมีระบบคิดที่สมเหตุสมผล ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญ กับการมองภาพอนาคตดังกล่าว และได้พัฒนาระเบียบวิธีวิจัยอนาคต ในการคาดการณ์อนาคต ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะรู้แนวโน้มและเตรียมความพร้อมที่จะรุกและรับ ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เช่นเดียวกับการวิจัย “อนาคตภาพการอาชีวศึกษาลาวในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557-2566)” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอความหมายและความสำคัญของการวิจัยอนาคต ดังต่อไปนี้

#### ความหมายและความสำคัญของการวิจัยอนาคต

อนาคตศึกษาเป็นคำที่แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Futures studies” ซึ่งหมายถึงวิชา หรือสาขาวิชา (Field/ Program of study) ที่ศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาอนาคต ตลอดจนระเบียบวิธีที่ใช้ใน การศึกษาแนวโน้ม และทางเลือกต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้ใน

อนาคต อนาคตศึกษาจะประกอบไปด้วยเนื้อหาอย่างน้อย 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ส่วนที่เป็นแนวคิด (Perspectives) และทฤษฎี (Theories) ซึ่งอาจใช้คำว่าอนาคตนิยม (Futurism) และส่วนที่เป็นระเบียบวิธี (Methodologies) ซึ่งอาจเรียกว่าการวิจัยอนาคต (Futures research) จุมพล พุฒภัทรชีวิน (2551) กล่าวว่า Futures research มีผู้นำมาใช้เป็นภาษาไทยแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยเพื่ออนาคต การวิจัยเชิงอนาคต และการวิจัยอนาคต ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า วิจัยอนาคต เพื่อจะได้เข้าใจความหมายตรงกัน และการนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้มีจุดหมายเพื่อให้ทราบ ความหมาย ความสำคัญ ประโยชน์ของวิจัยอนาคต รวมไปถึงระเบียบวิธีวิจัยอนาคตแบบต่าง ๆ โดยได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ให้ความหมาย ความสำคัญ ของวิจัยอนาคตดังต่อไปนี้

จุมพล พุฒภัทรชีวิน (2551) ได้นำเสนอความรู้ความเข้าใจพื้นฐาน ความหมาย และความสำคัญเกี่ยวกับการวิจัยอนาคต สำหรับผู้สนใจการวิจัยอนาคตและอนาคตนิยมโดยทั่วไป ดังต่อไปนี้

คำว่า การวิจัยอนาคต มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Futures research” ซึ่งเป็นคำศัพท์เฉพาะ (Technical term) ที่สื่อถึงแนวคิด วิธีการ กระบวนการ และระเบียบวิธีที่ใช้ในการสำรวจ ศึกษา แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา ทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ จึงมีตัว “S” ต่อท้ายคำว่า Future เพื่อสะท้อนแนวคิดว่าเรื่องของอนาคตนั้น มีความเป็นไปได้ในหลายทิศทาง จึงต้องสำรวจ และศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้เหล่านั้น ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ผู้ที่ ทำการศึกษอนาคตอย่างเป็นระบบ โดย ใช้ระเบียบวิธีวิจัย อนาคตแบบต่าง ๆ เรียกว่านักวิจัยอนาคต

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการศึกษา อนาคตว่า เนื่องจากการวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่คาดหวังให้เกิดขึ้น และสิ่งที่จะทำ ในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของการมุ่งอนาคต มุ่งการเปลี่ยนแปลง และมุ่งให้เกิด สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ การศึกษาอนาคตมีพื้นฐานอยู่ว่า อนาคตไม่สามารถบอก ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแน่นอน เป็นเพียงความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นเท่านั้น ดังนั้นจึงต้อง ศึกษาอย่างรอบคอบ และศึกษาถึงทางเลือกที่นำจะเกิดขึ้นหลาย ๆ ทางเลือกโดยการมองไปข้างหน้า อย่างเป็นสหวิทยาการ คำนึงถึงเป้าหมายที่พึงปรารถนาเป็นหลัก องค์ประกอบสำคัญของการศึกษา อนาคตคือการมองไปทั้งโลก มองไปข้างหน้าทั้งระบบนิเวศวิทยา เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงภัยที่ คุกคามต่อสภาพแวดล้อมมากมาย ซึ่งผลของการศึกษาอนาคตดังกล่าวจะมีบทบาท มีอิทธิพล ต่อ อนาคตที่จะเกิดขึ้นจริงอย่างมาก แม้ว่าการศึกษาอนาคตจะมีภาพที่ไม่ดี (Pessimistic) อยู่มาก แต่การศึกษาอนาคตมุ่งเน้นไปที่การทำนายภาพอนาคตที่ดี (Optimistic) และใช้สติปัญญาในการหา วิธีการที่จะจัดการภาพอนาคตที่ไม่ดีออกไปให้สำเร็จ เพื่อก่อให้เกิดการวางแผนที่จะทำให้อับรรลุผล

ตามอนาคตที่พึงปรารถนา และหลีกเลี่ยงอนาคตที่ไม่พึงปรารถนาได้ กล่าวโดยสรุปเป้าหมายหลักของการวิจัยอนาคตอยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นของเรื่องที่กำลังศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ทั้งที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ เพื่อหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์เกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันหาทางป้องกันหรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไปด้วยการเริ่มลงมือทำตั้งแต่ปัจจุบัน ซึ่งจากการศึกษาความหมายและความสำคัญของการวิจัยอนาคตจากทัศนคติ และแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการต่าง ๆ ส่งผลให้ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับคำกล่าวของนักอนาคตที่ว่า อนาคตเริ่มตั้งแต่ปัจจุบันหรือ The future is NOW ดังนั้นกระบวนการในการแก้ปัญหาของนักอนาคตจึงเป็นลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive)

### ประโยชน์ของการวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตเป็นงานวิจัยเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ขึ้นอยู่กับหลักการ บริบทและเหตุผลของงานวิจัยโดยแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นมีทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อช่วยและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ที่จะนำผลการวิจัยดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน และเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญต่อเหตุการณ์ที่อาจจะไม่พึงประสงค์ได้ทันทั่วทั้งที่ และเหมาะสมนักวิชาการจากหลายภาคส่วนได้ให้ความหมาย และคำจำกัดความของภาพอนาคตที่แตกต่างกัน ซึ่งเหมือนกันบ้าง คล้ายกันบ้าง และบางส่วนแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการมองอนาคต หรือการวาดภาพอนาคตรูปแบบใดล้วนมีประโยชน์ทั้งสิ้น

จากการศึกษาบทความโครงการทางวิชาการเรื่อง โครงการการมองอนาคตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2566 (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552) พบว่า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้เล็งเห็นประโยชน์ของวิจัยอนาคต ดังจะเห็นได้จากมุมมองและแนวคิดที่ว่า ท่ามกลางกระแสแห่งการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเฉกเช่นปัจจุบันนี้ องค์กรทุกแห่งต่างต้องเร่งปรับตัวและกำหนดทิศทางในการก้าวเดินของตน เพื่อรักษาองค์กรของตนให้อยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนไม่ว่าในแต่ “สถาบันการศึกษา” ก็ต้องมีการปรับตัวและเตรียมพร้อมรับมือกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ด้วย การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้เป็น “สิ่งท้าทาย” ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ และเป็นสิ่งที่ประชาคมของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จำเป็นต้องร่วมมือกันในการกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ก้าวเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องต่อไปในอนาคต โดยการมีส่วนร่วมของประชาคมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในการมองอนาคตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตลอดจนร่วมกันแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีความมุ่งมั่นร่วมกันในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ และเป็นแกนนำในการระดมภูมิปัญญาเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

โครงเรื่องของภาพอนาคตจะมาจากปัจจัยความไม่แน่นอนในอนาคต และปัจจัยหลักที่รู้ว่าจะเกิด โดยภาพอนาคตที่ตื้นนั้นมีโครงเรื่องต่าง ๆ ที่ประสานกันอย่างเหมาะสม และไม่ขัดแย้งกัน การร่วมกันมองอนาคต ตลอดจนแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นเชิงยุทธศาสตร์อย่างเปิดกว้าง และจริงจัง มองเพื่อให้ได้ภาพที่เราต้องการให้ทุกภาพส่วน มีความมุ่งมั่นร่วมกันต่อแนวทางการดำเนินงานในอนาคต สิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะได้จากการร่วมกันมองอนาคตก็คือ ภาพอนาคต ที่มีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานต่อไปในอนาคตซึ่งภาพอนาคตนี้จะเป็นตัวช่วย กำหนดทิศทางในการดำเนินงานจากนี้ไปในอนาคต ผลลัพธ์ที่ได้จากการร่วมกันมองอนาคตก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การมีแผนที่เชิงกลยุทธ์ ที่จะนำทางการดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมาย และบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดได้เป็นอย่างดี

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้ให้ทัศนะถึงประโยชน์ของการวิจัยอนาคตไว้ว่า การวิจัยอนาคต 1) ช่วยในการตัดสินใจเพื่อการวางแผน เพื่อการป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิด เพื่อประเมินทางเลือกของนโยบายและการปฏิบัติ 2) ช่วยในการเตรียมคนสำหรับอนาคตที่กำลังเปลี่ยนแปลง 3) ช่วยในการส่งเสริมให้เกิดความปรองดองและร่วมมือ เนื่องจากการมุ่งอนาคตทำให้คนลืมนัด มุ่งอนาคตทำให้ผู้คนคำนึงถึงแต่ด้านดี และมีความมุ่งมั่นที่จะไปถึงให้ได้ 4) ช่วยในการสร้างสรรค์ เพราะการมองอนาคตที่ห่างไกลออกไป ทำให้คนมีอิสระในการคิด มีจินตนาการที่อยากเห็นสิ่งดี ๆ ก่อให้เกิดกระแสความคิดที่หลากหลาย และ 5) ช่วยในการสร้างปรัชญาแห่งชีวิต กล่าวคือ ช่วยให้บุคคลเกิดความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายอย่างมีระบบ ก่อให้เกิด “ปรัชญาชีวิต” ทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลงบทบาท จากการมีปฏิกิริยาเชิงรับ (Reactive) กับการแก้ปัญหาเป็นการป้องกัน และมีปฏิกิริยาเชิงรุก (Proactive) ต่อปัญหา

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2551) ได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับประโยชน์ของการวิจัยอนาคตไว้หลายประการดังต่อไปนี้

1. การวิจัยอนาคตช่วยให้ได้ข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็นเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตที่สามารถจะนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายและการวางแผน เพราะการวิจัยอนาคตมักจะให้หรือนำไปสู่สิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ให้กรอบสำหรับการตัดสินใจหลายรูปแบบ บ่งชี้ถึงอันตรายและโอกาสต่าง ๆ แนะนำวิธีแก้ปัญหาแบบต่าง ๆ ช่วยประเมินนโยบายและการปฏิบัติต่าง ๆ ช่วยให้เห็น และเข้าใจปัจจุบันและอดีตดีขึ้น ช่วยเพิ่มทางเลือก กำหนดจุดหมาย และแสวงหาวิธีที่จะบรรลุจุดหมาย

2. การวิจัยอนาคตช่วยเตรียมมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยให้ประสบการณ์ล่วงหน้า (Pre-experience) แก่มนุษย์ว่าอนาคตอาจจะเป็นอย่างไร เพื่อจะได้เตรียมพร้อมว่าควรจะทำตัวอย่างไรจะได้ไม่เกิดหรือลดอาการ

Future shock ให้การรับรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต บนโลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสับสนการรับรู้หรือมโนทัศน์ดังกล่าว ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปกติตามธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยอาจจะกลายเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ต่อมา การเลือก (Choice) เป็นสิ่งจำเป็น การปฏิเสธที่จะเลือกก็คือ การเลือกโลกในอนาคตน่าจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงในหลาย ๆ ด้านจากโลกปัจจุบัน มนุษย์มีความรับผิดชอบต่ออนาคตของเขาอนาคตมิใช่เป็นเพียงสิ่งที่ปรากฏขึ้นต่อหน้าเขาเท่านั้น วิธีการที่ได้ผลในอดีต อาจจะไม่ได้ผลในอนาคต เพราะสภาพการณ์มันเปลี่ยนไป กระตุ้นให้มนุษย์ทำการศึกษาอนาคตอย่างมี “สติ” ดำเนินชีวิตในปัจจุบันอย่างมีสติ

3. การวิจัยอนาคตช่วยให้มนุษย์เห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันมากขึ้น
4. การวิจัยอนาคตช่วยชี้นำและเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และความคิด
5. การวิจัยอนาคตช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะไม่ติดอยู่กับปัญหาในอดีตและปัจจุบัน
6. การวิจัยอนาคตช่วยกระตุ้นให้มนุษย์ (ทั้งเด็กและผู้ใหญ่) ใฝ่หาความรู้โดยการเป็นผู้สร้างความรู้มากกว่าเรียนสิ่งที่ผู้อื่นบอกหรือทำมาแล้วแต่เพียงอย่างเดียว
7. การวิจัยอนาคตให้แนวคิดในการพัฒนาปรัชญาชีวิตที่ผสมกลมกลืนกับแนวโน้มในอนาคต
8. การวิจัยอนาคตมีประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น ให้ความสนุก เพลิดเพลิน ความท้าทาย สรุพบพบว่า ประโยชน์ของการวิจัยอนาคตนั้นมีมากมายหลายด้าน และประโยชน์มากที่สุดที่ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ การวิจัยอนาคตช่วยให้ได้ข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตทั้งที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ที่สามารถจะนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายและการวางแผน และจากประโยชน์มากมายมหาศาลที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอนาคตนี้ส่งผลให้มีนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญสนใจในการคิด ระเบียบวิธีวิจัยอนาคตไว้หลายเทคนิควิธี ดังจะกล่าวต่อไป

#### ระเบียบวิธีวิจัยอนาคต

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว ว่าการวิจัยอนาคตมีหลายวิธี แต่ละวิธีก็จะมีระเบียบวิธีวิจัยที่แตกต่างกันออกไป การจะพิจารณาเลือกวิธีวิจัยอนาคตแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เงื่อนไข และข้อจำกัดของนักวิจัยที่แตกต่างกัน โดยวิธีวิจัยอนาคตที่นิยมทำกันอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การวิจัยแบบเทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-impact analysis) แบบกระบวนการอนาคตปริทัศน์

(Future scanning process) แบบการมองอนาคต (Foresight) แบบเทคนิคการสร้างภาพอนาคต (Scenario) แบบเดลฟาย (Delphi) แบบอีเอฟอาร์ (EFR) และแบบอีดีเอฟอาร์ (EDFR) เป็นต้น และผู้วิจัยยังได้ศึกษาข้อมูลการแบ่งช่วงเวลาศึกษาและวิจัยอนาคตเพิ่มเติม เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกระเบียบวิธีวิจัยและช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยอนาคตภาพ การอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า โดยจะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. เทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2552) ได้ให้ทัศนะว่า การวิเคราะห์เมทริกซ์ผลกระทบไขว้เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ/ผลกระทบ/ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างสถานการณ์สองชุด ไขว้กันมากในการวิจัยอนาคต และการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านการวางแผน วิธีการวิเคราะห์ทำโดยการศึกษาผลกระทบของเหตุการณ์ชุดหนึ่งที่เป็นสาเหตุที่มีผลต่อเหตุการณ์อีกชุดหนึ่งที่เป็นผล โดยการประยุกต์เมทริกซ์แสดงระดับความเข้มของผลกระทบระหว่างเหตุการณ์ทั้งสองชุด จากนั้นนักวิจัยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพมาตรวจสอบระดับความเข้มของผลกระทบ โดยอาจทำได้สองแบบ แบบแรก คือ การนับจำนวนความถี่ของผลกระทบที่ได้จากข้อมูล และให้คำอธิบายว่ามีความเข้มของผลกระทบระดับมาก ปานกลาง ต่ำ แบบที่สอง เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ถึงความน่าจะเป็นของการเกิดผลกระทบ แล้วคำนวณเมทริกซ์ความน่าจะเป็น เพื่ออธิบายลักษณะผลกระทบที่เกิดขึ้น เมทริกซ์ผลกระทบไขว้ที่ได้แสดงลักษณะความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

### 2. การวิจัยโดยใช้กระบวนการอนาคตปริทัศน์ (Future scanning process)

พรชูลี อาชาวำรุง (2537) ได้สรุปแนวคิดของ Morrison, J, L. Renfro, W. L. และ Boucher, W. I. ว่ากระบวนการอนาคตปริทัศน์ คือ การจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการกับแนวโน้มศัตรูที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และดำเนินการในองค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ขั้นตอนการใช้กระบวนการอนาคตปริทัศน์ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการวาด ตรวจสอบหรือปริทัศน์อย่างเป็นทางการจากเอกสาร และการสัมภาษณ์การหาความตรงของข้อมูลการประชุมที่นักวิจัยเพื่อร่างแนวโน้มที่บ่งบอกความเปลี่ยนแปลง การคัดสรรผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแนวโน้มดังกล่าวทำให้เกิดผลกระทบอย่างไร รวมทั้งการทำนายกับการกำหนดกิจกรรมที่น่าจะเกิดจากแนวโน้มนั้น

### 3. ระเบียบวิธีวิจัยแบบการมองอนาคต หรือ Foresight

จะเห็นได้ว่าระเบียบวิธีวิจัย แบบการมองอนาคตนี้ มหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศไทย ได้ให้ความสนใจและมีการมองอนาคตของมหาวิทยาลัยของตนที่แตกต่างกันไป ยกตัวอย่าง เช่น การมองอนาคตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยบูรพา



เองที่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นครู อาจารย์ นักศึกษา ร่วมกันมองอนาคต ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยในบทความโครงการทางวิชาการเรื่องโครงการการมองอนาคต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2566 (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552) ได้ให้ทัศนะการมองอนาคต (Foresight) คือ กระบวนการที่ดำเนินอย่างเป็นระบบในการมองไปในอนาคตของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม และปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนที่คำนึงถึงปัจจัยรอบด้าน ทั้งสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม เหตุผลที่เราต้องมองอนาคตนั้นมีหลายประการ อาทิ เพราะเหตุที่ว่าอนาคตเป็นสิ่งไม่แน่นอนที่ไม่มีใครทำนายได้ เพื่อคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และวางทิศทางอนาคตที่พึงปรารถนา ปัญหาซับซ้อนและไม่ชัดเจน ทำให้ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว ผู้มีส่วนเป็นเจ้าของหลายฝ่ายอาจมีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน ต้องการวิธีการที่แหวกแนวในการแก้ปัญหาเดิม

#### 4. ระเบียบวิธีวิจัยแบบการสร้างภาพอนาคต

ในบทความโครงการทางวิชาการเรื่อง โครงการการมองอนาคต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2566 (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552) ได้ให้ทัศนะการสร้างภาพอนาคต (Scenario) คือ ภาพในอนาคตหลายแบบ “ที่เป็นจริงได้” เป็นภาพที่ชัดเจนมีเหตุผล ภาพอนาคตไม่ใช่การทำนายหรือการพยากรณ์อนาคต และไม่ใช่ทำนายวิทยาศาสตร์ ภาพอนาคตจะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคต มีโครงเรื่องหลายโครงซ้อนกันอยู่เพื่อใช้เดินเรื่อง โดยการร้อยรายละเอียดต่าง ๆ ของภาพอนาคตเข้าด้วยกัน เป็นภาพที่มีความสอดคล้องกันในตัวเอง และสอดคล้องกับจินตนาการของผู้เข้าร่วมวาดภาพอนาคต Textor (1995) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาพอนาคต หรือ Scenario ไว้ว่าเป็นเรื่องราวเป็นการจินตนาการประวัติศาสตร์ของอนาคต (Future history) และนำเหตุการณ์ในปัจจุบัน หรือบริบทที่สำคัญ หรือที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันมาวิเคราะห์ ให้เหตุผลและสร้างเป็นภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most likely to be) เป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ระหว่างปัจจุบัน จนถึงช่วงเวลาที่เราอยากเห็นภาพนั้น ๆ ในกระบวนการสัมภาษณ์ นั้นผู้สัมภาษณ์ต้องเจาะจง และแน่วแน่ไปที่ประเด็น และหัวข้อการวิจัย คำถามในการสัมภาษณ์จะต้องไม่เป็นคำถามที่ขึ้นาคำตอบ และต้องเป็นคำถามแบบ open-end เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบ และอธิบายได้นานตามความต้องการ แต่ผู้วิจัยต้องพยายามดึงให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อยู่ในประเด็น และหัวข้อการวิจัยตลอด โดยปกติจำนวนตัวอย่างผู้สัมภาษณ์จะอยู่ที่ 10-30 คน

#### สรุปความเป็นไปได้ของผู้บริหารการอาชีวศึกษาในอนาคต

จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากหลากหลายแหล่งข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า การอาชีวศึกษาในอนาคตจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลของการผลิตนักศึกษาที่สามารถสนองตอบความต้องการของตลาดแรงงานทั้งภายในและต่างประเทศได้หรือไม่ และผลพลอยได้จาก

การตอบสนองตลาดแรงงาน คือ ค่านิยม และศรัทธาในการเรียนอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้น โดย การสนองตอบความต้องการของตลาดแรงงานได้นั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของนักเรียนสายอาชีพ ที่การอาชีวศึกษาผลิตออกมาโดยความเป็นไปได้ที่ส่งผลต่อการอาชีวศึกษาในอนาคตมี 5 ด้าน คือ

- 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ
- 2) ด้านการบริหารงานบุคคล
- 3) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน
- 4) ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และ
- 5) ด้านการบริหารงานทั่วไป

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

### ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบมีชื่อในภาษาไทยที่บัญญัติโดยราชบัณฑิตยสถาน คือ แบบจำลอง ในงานวิจัยนี้ จึงให้ความหมายของรูปแบบเช่นเดียวกับแบบจำลองของสิ่งหรือวิธีการที่เป็นต้นแบบ ซึ่งมี นักวิชาการ นักวิจัยได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น เทียนฉาย (2541) กล่าวว่าแบบจำลอง นั้นจะมีลักษณะที่คล้าย ๆ กับทฤษฎีเป็นอย่างมากโดยมีลักษณะที่ย่อลงมาจากความเป็นจริง ซึ่งมี จุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบแนวความคิดเกี่ยวกับข้อเท็จจริงให้เป็นระบบและทำให้แนวความคิด เกี่ยวกับข้อเท็จจริงนั้นง่ายเข้าใจ เพื่อประยุกต์ใช้อธิบายกับกรณีใดกรณีหนึ่งให้สามารถนำไปใช้ ซึ่ง พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 965) ให้ความหมายไว้ว่ารูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ และ อุทุมพร (ทองอุไทย) จารมรมาน (2554, หน้า 22) ได้กล่าวถึงที่มาและความหมายของรูปแบบว่า มาจากภาษาอังกฤษว่า Model ซึ่งแปลว่า รูปแบบ ต้นแบบ ตึกตา วงจร แบบ แบบจำลอง แบบแผน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิศนา แจมมณี (2550, หน้า 220) ซึ่งกล่าวไว้ว่า รูปแบบ (Model) เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจ ได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย สอดคล้องกับแนวความคิดของ เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 39) ที่กล่าวไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริงเป็นการทำให้ความสลับซับซ้อน สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น เป็นการสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน รวมถึงการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกัน โดยจะต้องใช้ข้อมูล เหตุผล และฐานคติมาประกอบการแสดงรูปแบบสามารถทำได้หลายลักษณะ

Johnson and Johnson (1974 อ้างถึงใน ทิศนา แจมมณี, 2545, หน้า 40-43) กล่าวถึง รูปแบบการเรียนการสอนของการเรียนรู้แบบร่วมมือว่า ผู้เรียนควรร่วมมือในการเรียนรู้มากกว่า การแข่งขันเพราะการแข่งขันก่อให้เกิดสภาพการณ์ของการแพ้-ชนะ ต่างจากการร่วมมือกัน

ซึ่งก่อให้เกิดสภาพการณ์ของการชนะ-ชนะ อันเป็นสภาพการณ์ที่ดีกว่าทั้งทางด้านจิตใจและสติปัญญาหลักการเรียนรู้แบบร่วมมือ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ร่วมกันจะต้องมีผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่มที่สามารถตรวจสอบและวัดประเมินได้ หากผู้เรียนมีโอกาสได้เรียนรู้แบบร่วมมือกัน
2. การเรียนรู้ต้องอาศัยหลักการพึ่งพากัน (Positive interdependence) โดยถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกันและจะต้องพึ่งพากันเพื่อความสำเร็จร่วมกัน
3. การเรียนรู้ที่ดีต้องอาศัยการหันหน้าเข้าหากัน มีปฏิสัมพันธ์กัน (Face to face interaction) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล และการเรียนรู้ต่าง ๆ
4. การเรียนรู้ร่วมกันควรมีการวิเคราะห์กระบวนการกลุ่ม (Group processing) ที่ใช้ในการทำงาน
5. การเรียนรู้ร่วมกันต้องอาศัยทักษะทางสังคม (Social skills) โดยเฉพาะทักษะในการทำงานร่วมกัน

นอกจากจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทางด้านเนื้อหาสาระต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น และลึกซึ้งขึ้น แล้วยังสามารถช่วยพัฒนาผู้เรียนทางด้านสังคมและอารมณ์มากขึ้นด้วย รวมทั้งมีโอกาสได้ฝึกฝนพัฒนาทักษะกระบวนการต่าง ๆ ที่จะเป็นต่อการดำรงชีวิตอีกมาก

สรุปได้ว่า รูปแบบเป็นแบบจำลองโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ของสิ่งหรือวิธีการที่เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นคำอธิบาย แผนผัง ไคอะแกรม หรือแผนภาพตามความเหมาะสม เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรมเข้าใจง่ายขึ้น โดยระบุถึงองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง พร้อมทั้งบอกถึงรายละเอียดและขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบไว้อย่างชัดเจน

**ประเภทของรูปแบบ** มีผู้กล่าวถึงประเภทของรูปแบบเอาไว้ดังต่อไปนี้

Keeves (1988, pp. 561-565 อ้างถึงใน ทิศนา แจมณี, 2550, หน้า 220-221) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 5 แบบ ได้แก่

1. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางรูปคณิตศาสตร์
2. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue model) เป็นความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป
3. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษา โดยการพูดและเขียน
4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์/ ปัญหา

5. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไคอะแกรม กราฟ เป็นต้น

Steiner (1988 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552, หน้า 54-55) ได้จำแนกชนิดของรูปแบบ ได้ดังนี้

1. รูปแบบที่มีตัวตน เป็นรูปแบบที่มีตัวตนสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน
2. รูปแบบที่ไม่มีตัวตน เป็นรูปแบบที่ต้องจินตนาการ
3. รูปแบบที่ใช้พรรณนา เป็นรูปแบบที่ใช้บรรยายสิ่งที่เป็นอยู่ว่ามีลักษณะเช่นไร
4. รูปแบบที่ชี้คกฏเกณฑ์ เป็นรูปแบบที่มีระเบียบใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

และจำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 4.1 รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) แบ่งออกเป็น

4.1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น รูปแบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเหมือนของจริง ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนเพื่อผลิตสินค้า

4.1.2 รูปแบบเชิงแนวความคิด แบ่งออกเป็น รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คือ รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้น โดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

Smith, et al (1980, p. 461 อ้างถึงใน เบญจพร แก้วมีศรี, 2545, หน้า 90) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกได้ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่
  - 1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง
  - 1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง
2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่
  - 2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative model)
  - 2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ

(Quantitative model)

สรุปได้ว่า รูปแบบมีหลายประเภท โดยอาจจำแนกเป็นรูปแบบที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นนามธรรม การเลือกรูปแบบใดขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการนำเสนอว่าจะนำเสนออย่างไร จึงจะสะท้อนถึงความคิดได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการผู้นำเสนอโดยจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของสิ่งนำเสนอด้วย

#### องค์ประกอบของรูปแบบ

ในการสร้างรูปแบบ ควรประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ

ทิตินา แชมมณี (2547, หน้า 40-43) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของรูปแบบการเรียนการสอนของการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Instructional models of cooperative learning) ว่ามุ่งช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ ด้วยตนเอง และด้วยความร่วมมือและความช่วยเหลือจากเพื่อน ๆ รวมทั้งได้พัฒนาทักษะทางสังคมต่าง ๆ เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกันผู้อื่น ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ รวมทั้งทักษะการแสวงหาความรู้ ทักษะการคิด การแก้ปัญหาอื่น ๆ และกล่าวถึง กระบวนการเรียนการสอนของรูปแบบว่ารูปแบบการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบร่วมมือมีหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบจะมีวิธีการดำเนินการหลัก ๆ ซึ่งได้แก่ การจัดกลุ่ม การศึกษาเนื้อหาสาระการทดสอบ การคิดคะแนนและระบบการให้รางวัล แตกต่างกันไปเพื่อสนองวัตถุประสงค์เฉพาะ แต่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดต่างก็ใช้หลักการเดียวกัน คือ หลักการเรียนรู้แบบร่วมมือ 5 ประการ และมีวัตถุประสงค์มุ่งตรงไปในทิศทางเดียวกัน คือ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่ศึกษาอย่างมากที่สุดโดยอาศัยการร่วมมือกัน ช่วยเหลือกันและแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างกลุ่มผู้เรียนด้วยกัน ความแตกต่างของรูปแบบแต่ละรูป จะอยู่ที่เทคนิคในการศึกษาเนื้อหาสาระและวิธีการเสริมแรงและการให้รางวัลเป็นประการสำคัญ

#### 1. ทฤษฎี/ หลักการ/ แนวคิดของรูปแบบ

รูปแบบการเรียนการสอนของการเรียนรู้แบบร่วมมือพัฒนาขึ้น โดยอาศัยหลักการเรียนรู้แบบร่วมมือของจอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1974, pp. 213-240) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าผู้เรียนควรร่วมมือในการเรียนรู้มากกว่าการแข่งขัน เพราะการแข่งขันก่อให้เกิดสภาพการณ์ของการแพ้-ชนะ ต่างจากการร่วมมือกัน ซึ่งก่อให้เกิดสภาพการณ์ของการชนะ-ชนะ อันเป็นสภาพการณ์ที่ดีกว่าทั้งทางด้านจิตใจและสติปัญญา หลักการเรียนรู้แบบร่วมมือ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ร่วมกันต้องอาศัยทักษะทางสังคม (Social skills) โดยเฉพาะทักษะในการทำงานร่วมกัน 2) การเรียนรู้ต้องอาศัยหลักการพึ่งพากัน (Positive interdependence) โดยถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกันและจะต้องพึ่งพากันเพื่อความสำเร็จร่วมกัน 3) การเรียนรู้ที่ดีต้องอาศัยการหันหน้าเข้าหากัน มีปฏิสัมพันธ์กัน (Face to face interaction) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล และการเรียนรู้ต่าง ๆ 4) การเรียนรู้ร่วมกันจะต้องมีผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่มที่สามารถตรวจสอบและวัดประเมินได้ (Individual accountability) หากผู้เรียนมีโอกาสได้เรียนรู้แบบร่วมมือกัน และ 5) การเรียนรู้ร่วมกันควรมีการวิเคราะห์กระบวนการกลุ่ม (Group processing) ที่ใช้ในการทำงาน

นอกจากจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทางด้านเนื้อหาสาระต่าง ๆ ได้กว้างขึ้นและลึกซึ้งขึ้นแล้ว ยังสามารถช่วยพัฒนาผู้เรียนทางด้านสังคมและอารมณ์มากขึ้นด้วย รวมทั้งมีโอกาสดำเนินการพัฒนาทักษะกระบวนการต่าง ๆ ที่จะเป็นการดำรงชีวิตอีกมาก

## 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบนี้มุ่งช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ ด้วยตนเองและด้วยความร่วมมือและความช่วยเหลือจากเพื่อน ๆ รวมทั้งได้พัฒนาทักษะทางสังคมต่าง ๆ เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกันผู้อื่น ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ รวมทั้งทักษะการแสวงหาความรู้ ทักษะการคิด การแก้ปัญหาอื่น ๆ

## 3. กระบวนการเรียนการสอนของรูปแบบ

รูปแบบการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบร่วมมือมีหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบจะมีวิธีการดำเนินการหลัก ๆ ซึ่งได้แก่ การจัดกลุ่ม การศึกษาเนื้อหาสาระ การทดสอบ การคิดคะแนนและระบบการให้รางวัล แตกต่างกันไปเพื่อสนองวัตถุประสงค์เฉพาะ แต่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดต่างก็ใช้หลักการเดียวกัน คือ หลักการเรียนรู้แบบร่วมมือ 5 ประการ และมีวัตถุประสงค์มุ่งตรงไปในทิศทางเดียวกันคือเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่ศึกษาอย่างมากที่สุดโดยอาศัยความร่วมมือกัน ช่วยเหลือกัน และแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างกลุ่มผู้เรียนด้วยกัน ความแตกต่างของรูปแบบแต่ละรูป จะอยู่ที่เทคนิคในการศึกษาเนื้อหาสาระและวิธีการเสริมแรงและการให้รางวัลเป็นประการสำคัญ

สรุปได้ว่า รูปแบบควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนที่เป็นปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตผลลัพธ์ สภาพแวดล้อม ภายใต้งบเงื่อนไขที่กำหนดเอาไว้ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของโครงสร้างระบบอย่างมีเหตุผล

## 4. การออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ

ในการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือโมเดลนั้น กาญจนนา วัฒนา (2550, หน้า 3-11) ดังต่อไปนี้ 1) ความหมายของการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือ โมเดลการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือ โมเดล เป็นการจัดทำแผนหรือโครงการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งในทางทฤษฎีและจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ในอดีต หรือเป็นการวางแผนวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ในเชิงเหตุและผล จากทฤษฎี และองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานที่มีผู้ศึกษาไว้ในอดีต เพื่อจัดระบบโครงสร้างรูปแบบหรือ กระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ตามทฤษฎี และองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามาโดยสามารถพิสูจน์ได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ว่า ระบบโครงสร้าง รูปแบบหรือ กระบวนการที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากบริบทของสังคมที่เป็นอยู่หรือไม่ 2) ความสำคัญและประโยชน์ของการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ ก) ความสำคัญของการออกแบบเพื่อพัฒนารูปแบบ คือ การยอมให้นำตัวแปรที่ได้ศึกษาย้อนหลัง และพบว่ามีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลมาบูรณาการกับทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรทั้งหลายที่พบและนำมา

จัดระบบ สร้างแบบแผน โครงสร้างให้เห็นเป็น โมเดลของความสัมพันธ์ และผลของความสัมพันธ์ นั้นต่อปรากฏการณ์ในสังคม ข) ประโยชน์ของการออกแบบเพื่อพัฒนารูปแบบ มีดังต่อไปนี้

(1) ช่วยให้แนวทางในการวิจัยที่เชื่อถือได้ และได้ผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงในการนำไปใช้ในบริบทที่เป็นธรรมชาติ (2) ช่วยทำให้เกิดแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงเหตุและผล โดยไม่ต้องใช้การทดลอง (3) ทำให้ได้โมเดลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ด้วยการทดลองใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (4) ช่วยให้มีการนำผลการวิจัยในอดีตมาบูรณาการและใช้ประโยชน์

3) หลักการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ ในการออกแบบการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือ โมเดล มีหลักการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (ก) ผู้วิจัยต้องมีความเปิดกว้างยอมรับทฤษฎีใหม่ ๆ และงานวิจัยใหม่ ๆ (ข) ผู้วิจัยต้องมีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการตรวจสอบ โมเดล (ค) ผู้วิจัยต้องมีความรู้เป็นอย่างดีในตัวแปรที่นำมาใส่ในแผนแบบการวิจัย (ง) ผู้วิจัยต้องมีความรู้ในเรื่องของรูปแบบหรือ โมเดล (จ) ผู้วิจัยต้องรู้จักประเภทและเข้าใจธรรมชาติของตัวแปรในการวิจัยเป็นอย่างดี (ฉ) ผู้วิจัยต้องมีความรู้ความสามารถในการออกแบบการวิจัย (ช) งานวิจัยต้องมีตัวแปรเกินและตัวแปรกลางที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรตามที่ศึกษาและทฤษฎีและองค์ความรู้จากการวิจัยรองรับในความเชื่อมโยง และความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรทั้งหลาย (ซ) ต้องมีขั้นตอนในการตรวจสอบความถูกต้อง (Validate) ของ โมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือวิธีการอื่นใดที่เหมาะสมกับโมเดลที่พัฒนาขึ้น (ฌ) ต้องมีการออกแบบการวิจัยที่สามารถควบคุมความแปรปรวนได้อย่างเหมาะสม 4) กระบวนการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ ในการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือ โมเดลมีกระบวนการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (ก) กำหนดชื่อเรื่องงานวิจัย (ข) ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา (ค) ศึกษางานวิจัยหรือสภาพปัจจุบันของสิ่งที่ศึกษา (ง) ตั้งสมมุติฐานการวิจัย (จ) กำหนดวิธีตรวจสอบความเชื่อถือได้หรือความกลมกลืนของโมเดล ซึ่งอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีดังต่อไปนี้ 1) การประเมิน โดยผู้เชี่ยวชาญ 2) ทดลองนำโมเดลไปใช้ 3) การทดลองด้วยข้อมูลที่จำลองขึ้น 4) การทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติจากแบบแผนการวิจัยที่ได้นำเสนอไว้ (ฉ) การกำหนดกรอบประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (ช) ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (ซ) วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำตารางหุ่น (ฌ) ปรับปรุงและนำเสนอโมเดลที่ปรับปรุงแล้ว

Takaoh (1986, p. 15 อ้างถึงใน เบญจพร แก้วมีศรี, 2545, หน้า 92-93) กล่าวไว้ว่า การสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ 2) รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ที่ตามมา ซึ่งสามารถรวบรวมได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป 3) รูปแบบควร

อธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ ในการสร้างรูปแบบนั้น มีขั้นตอนในการสร้าง 5 ขั้นตอน คือ ก) ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem formation) เพื่อให้รู้ว่าอะไร คือ ปัญหาที่แท้จริง ข) ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model construction) ทำภายหลังที่รวบรวมปัญหาต่าง ๆ ได้แล้ว ในการสร้างต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างรูปแบบ ต้องรู้ถึงคุณสมบัติเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการสร้างรูปแบบ ควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้าง และเป็นที่น่าสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไข มักไม่ได้รับการสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสร้างได้เช่นเดียวกัน ถ้ารูปแบบไม่ดึงดูดความสนใจและมีความสลับซับซ้อนมาก อาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้อย่างไร ดังนั้น ข้อมูลที่รวบรวมมาเพื่อสร้างรูปแบบ อาจมีโอกาสบกพร่องได้ในระหว่างการดำเนินงานขั้นต่าง ๆ ควรมีการจำกัดความหมายของสภาพการที่จะถือว่าตัวแปรหนึ่ง ๆ มีความสำคัญ การสุ่มตัวอย่างควรทำตามหลักวิชาอย่างเคร่งครัดและควรมีการประเมินค่าความแปรปรวนของการสุ่มตัวอย่างเสมอ และควรพิจารณาอย่างระมัดระวังว่าสมควรนำตัวแปรใดบ้างมาไว้ในรูปแบบที่จะสร้าง เมื่อสร้างเสร็จแล้วควรพิจารณาอีกว่าได้ละเลยตัวแปรใดบ้าง ข้อบกพร่องอันเกิดกับรูปแบบในแง่ของการรวบรวมข้อมูล มี 3 ประการ คือ

- 1) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผิดพลาด คือ มีการจับคู่ตัวแปรตาม (Dependent variable) และตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent variable) ผิดไป
- 2) ละเลยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทำให้รูปแบบมีลักษณะไม่สมบูรณ์
- 3) กำหนดลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ไม่ตรงกับความเป็นจริง เช่น ตัวแปรทั้งสองไม่ได้สัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรง

ค) การทดสอบรูปแบบ (Testing the model) เมื่อสร้างเสร็จแล้วควรทำการทดสอบ โดยคำนึงถึง 2 เรื่อง คือ 1) มีความตรงกับสถานการณ์จริง (Valid) ถ้ารูปแบบยังมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากเท่าใดก็จะยิ่งดีมากขึ้น เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น และการนำไปใช้งานควรสะดวกไม่ยุ่งยาก และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหาด้วย 2) จัดให้มีการทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าการใช้ทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพในทางปฏิบัติอย่างไรการทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตกับการทดลองใช้ในปัจจุบัน (Present) การทำให้สำเร็จเมื่อนำไปประยุกต์ใช้จริง (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วก็พร้อมที่จะนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ Channon (อ้างถึงใน Mescon, Albert & Khedouri, 1985, p. 208) อธิบายไว้ว่า ไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้จริง ดังนั้น ผู้ที่ต้องใช้รูปแบบหรือผู้บริหารควรมีส่วนใน



การวิเคราะห์ปัญหาและวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งควรได้รับคำแนะนำในการใช้รูปแบบในเรื่องหน้าที่ ศักยภาพ และความจำกัดของรูปแบบที่นำเสนอด้วย จ) การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบความสำเร็จแล้วก็ตาม แต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์เท่าที่มีความต้องการ ซึ่งอาจปรับตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับจากแรงดันภายนอก เช่น เทคโนโลยี ซึ่งอาจมีส่วนทำให้รูปแบบไม่เที่ยงตรงได้

Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิใช่ประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ยังใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วย

4. รูปแบบความเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้เรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) อาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นด้วยการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบต่อไป การสร้างรูปแบบ ที่ดีควรมาจากแนวคิดทฤษฎี ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เพื่ออธิบายถึงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้ครอบคลุมและชัดเจน

#### ปัญหาในการสร้างรูปแบบ

1. รูปแบบไม่แม่นยำตรงต่อสิ่งที่คาดการณ์ไว้ (Invalid assumption) พบว่านี่คือสาเหตุหลัก เนื่องจากการสร้างบนสิ่งที่คาดหวังไว้ว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้าที่ไม่ได้มาจากความเป็นจริง

2. ความจำกัดของข้อมูลที่ได้รับ (Information limitation) จะเกิดผลทั้งในการสร้างและการใช้รูปแบบ ควรต้องปรับปรุงข้อมูลดังกล่าวให้ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์เสมอ แต่ในบางครั้งก็อาจจะพบว่า ในการสร้างรูปแบบไม่ได้ให้ความสนใจต่อปัญหาอย่างตรง ๆ บางครั้งก็เป็นการยากในการสร้างรูปแบบให้ตรงกับสภาพการณ์ จึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

3. ผู้ใช้รูปแบบกลัวการใช้ (Fear by user) เหตุผลประการแรกที่ผู้ใช้ไม่สนับสนุนการใช้รูปแบบ คือ การไม่เข้าใจเหตุผลของการใช้อย่างเพียงพอ หรืออาจกลัวการใช้รูปแบบนั้นจึงควรมีการแนะนำถึงวิธีการใช้และประโยชน์ที่ได้รับ

4. การนำไปประยุกต์ใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ (Poor implementation) พบว่า การที่ผู้ใช้งานความรู้ ความเข้าใจต่อรูปแบบ ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการใช้รูปแบบ อีกทั้งไม่สามารถนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างเต็มที่อีกด้วย

5. ต้นเปลืองค่าใช้จ่าย (Cost) ต้องพยายามสร้างให้เกิดประโยชน์มากกว่าเสียค่าใช้จ่ายในการคิดค่าใช้จ่ายนี้ควรคิดรวมไปถึงเรื่องของการเสียเวลาในการใช้รูปแบบ ค่าฝึกอบรมเวลาการฝึกอบรม ตลอดจนรวมถึงการเสียเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ด้วย

### วิธีการทดสอบรูปแบบ

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ ได้แก่ การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นมาว่ามีความถูกต้อง สอดคล้อง เหมาะสมกับการนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ต่อไปหรือไม่ ซึ่งมีผู้กล่าวถึงวิธีการในการทดสอบรูปแบบดังต่อไปนี้

1. การทดสอบด้วยการประเมิน Madaus, Scriven and Stufflebeam (1983, pp. 399-402 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552, หน้า 20) ได้เสนอการนำเสนอมาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบเอาไว้ดังต่อไปนี้

1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามกรอบต้องการอย่างแท้จริง

Eisner (1976 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552, หน้า 21) จึงได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ความเห็นว่า การวิจัยทางการศึกษาบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วนำมาสรุปผล เขาเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มิได้เป็นการประเมินที่เน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินอิงเป้าหมาย (Goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขาวิชานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้น ๆ จริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการอุดมศึกษา จึงนิยมนำเอาแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่น กระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นไปตามอรรถศาสตร์และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

สรุปได้ว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมา ควรตรวจสอบหรือทดสอบความเหมาะสม โดยการประเมินในลักษณะต่าง ๆ การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์ว่ามีความถูกต้องสอดคล้อง เหมาะสม ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์หรือไม่ ด้วยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งเป็นผู้ประเมิน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่มีงานวิจัยใดที่มีการศึกษาโดยตรง ดังนั้นผู้วิจัยจึงค้นคว้างานวิจัยบางส่วนที่มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกับการศึกษาในครั้งนี้ดังนี้

### งานวิจัยภายในประเทศ

จรรยา บริบูรณ์ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยจำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน ตามตำแหน่งวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารไม่แตกต่างกัน

สมักร ครุทวิชิต (2546) ได้ศึกษาความต้องการความรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่าความต้องการความรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบ จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ทั้ง 4 ด้าน

ถวัลย์ หงษ์ไทย (2546) ได้ศึกษาสภาพและความต้องการความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ความต้องการ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารตามทักษะของผู้บริหาร โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน พบว่า มีสภาพ ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะและ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ 10 ปี หรือน้อยกว่า มีสภาพความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี และผลการเปรียบเทียบความต้องการ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน โดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

อรทัย ริมศิริ (2547) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการบริหารตนเอง ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล ด้านการกระจายอำนาจ และด้านการคืน อำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ต่างกัน มีบทบาทในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งโดยรวมและทุกรายด้าน ต่างกัน

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัด หนองคาย ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และ สมรรถนะด้านความรู้ ตามลำดับ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีความต้องการใน การพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารใน 3 อันดับแรก คือ หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหารและการเป็นผู้นำหรือมีความรู้ทางวิชาการของผู้บริหารสำหรับความต้องการ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั่น ผู้บริหารมี ความต้องการ วิธีการและรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรมสัมมนา และการศึกษาดูงาน

วันชัย บุญทอง (2548) ได้วิจัยเรื่องความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการในการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และมาตรฐานที่ 2 การบริการที่ดี ตามลำดับ ส่วนความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา และมาตรฐานที่ 1 หลัก และกระบวนการบริหารการศึกษา ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายละเอียดความรู้จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กฤษณพงศ์ สายวรรณ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานการเงินในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน การเงินในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป และระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประดิษฐ์ แก้วพรหม (2549) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหาร ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้อง มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร โดยมี 3 อันดับแรก คือ หลักการทำงานเป็นทีม คุณธรรมจริยธรรม และทฤษฎีการบริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ

ด้านวิธีการ รูปแบบที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้นผู้บริหารมีความต้องการวิธีการ และความต้องการในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การอบรมสัมมนา การทำวิจัย และความสามารถในการบริหาร

จันทิมา อนันตกุล (2549) ได้ศึกษาสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดหนองคาย โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นจริงและที่คาดหวังตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 และ 4 จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นจริงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านจิตพิสัย ด้านคุณลักษณะอื่น ด้านความรู้และด้านทักษะ ส่วนสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่คาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านจิตพิสัย ด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ด้านความรู้ และด้านทักษะ สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นจริงกับที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน และสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการดำรงตำแหน่งต่างกันมีสมรรถนะที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านจิตพิสัย ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะอื่น ส่วนด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน 4) สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีสมรรถนะที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน

กวาง เลียงลำ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็นว่าพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ปัญญา วาชัยยุง (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานการเงินของโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5

พบว่า สภาพการบริหารงานการเงินของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การขอเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวด รองลงมา ได้แก่ การศึกษาและตรวจสอบงบประมาณ และการตรวจรับพัสดุ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การรายงานการใช้งบประมาณ สภาพการบริหารงานการเงินของโรงเรียน จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านจัดทำปฏิทินการจัดซื้อจัดจ้าง และด้านการขอเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และสภาพการบริหารงานการเงินของโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สาคร สิทธิโชติ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับน้อย

ภูายน วงศ์หงส์ (2550) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ กลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพทำการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะของนักปกครองระดับสูง ผลจากการศึกษา พบว่า นักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงสุดในทุกด้าน เมื่อวิเคราะห์หลักสูตรและโครงการพัฒนาสมรรถนะของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่า หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) เป็นแนวทางการพัฒนาที่มีการพัฒนาสมรรถนะครบทั้ง 8 ประการ นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ยังพบว่า สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ความร่วมมือ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และสถานะผู้นำเป็นสมรรถนะที่หลักสูตรและโครงการต่าง ๆ ให้ความสำคัญมากที่สุด รองมาคือ สมรรถนะด้าน การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพตามลำดับ ส่วนสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด คือ สมรรถนะด้านการบริการที่ดี และจริยธรรม

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2549 อ้างถึงใน ภูายน วงศ์หงส์, 2550, หน้า 23) ได้ศึกษาทักษะความรู้ ความสามารถ บุคลากรของสำนักงานจังหวัด และความคาดหวังของหัวหน้าส่วนราชการในระดับจังหวัด และเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการในระดับจังหวัด จากความเห็นของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานจังหวัด 20 จังหวัด จำนวน 60 คน ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และต้องได้รับการพัฒนามากขึ้นของ

บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทยที่สำคัญ 10 อันดับแรก คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย 2) ความรู้ความสามารถการวางแผนยุทธศาสตร์ 3) ทักษะการทำงานเป็นทีม 4) ความรู้การวิเคราะห์/ จัดทำนโยบายและโครงการ 5) ทักษะการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 6) ความรู้ความสามารถ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 7) ทักษะ การจัดทำรายงาน 8) ความรู้การใช้เครื่องมือทางการบริหาร 9) ทักษะการประสานงานและการสื่อสาร และ 10) ทักษะการสรุป วิเคราะห์สังเคราะห์

พรพิศ อินทะสุระ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามี ความคิดเห็น ต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ด้าน การทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสารและการจูงใจ ตามลำดับ และข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ใน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมี ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัลยาณี จิตต์การุณย์, แสงเดือน ทวีสิน และพรณี เกษกมล (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการอบรมสำหรับผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์สำหรับผู้บริหารการศึกษามี 5 กลุ่ม คือ

1. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และ มีความสามารถด้านการบริหารจัดการ
2. มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่จะตัดสินใจโดยอาศัยฐานข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย มีทักษะการคิด รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
3. มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ สร้างสรรค์ผลงานร่วมกับผู้อื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
4. มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีต่อการทำงาน
5. มีบุคลิกภาพที่ดีประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็น ผู้บริหาร

ความแตกต่างระหว่างหลักสูตรผู้บริหารการศึกษากับหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษา คือ ผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษาเน้นการเป็นนักปฏิบัติการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร และสามารถนำทักษะไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วน ผู้บริหารการศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่จะตัดสินใจ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิด



หลักการที่ทันสมัย สามารถนำชุมชนไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ ส่วนที่เป็นคุณลักษณะร่วมกัน คือ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร มีทักษะการปฏิบัติงานสามารถนำทักษะไปเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่อการบริหารงานและมีคุณธรรม จริยธรรม

ระดับ E.Q. ของผู้บริหารการศึกษาในภาพรวมจัดอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณา ค่าเฉลี่ยสูงสุด-ต่ำสุด ในแต่ละองค์ประกอบของระดับ E.Q. พบว่า องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงจูงใจและภาวะอารมณ์ที่ดีให้ตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.40$ ) ส่วนองค์ประกอบที่ 2 การควบคุมและบริหารจัดการอารมณ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.97$ )

คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญโดยภาพรวม ได้แก่ การเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ การมีความเมตตากรุณา การยึดมั่นในหลักการทำความดี การมีกำลังใจมั่นคงแน่วแน่ ต่อเป้าหมาย การชื่นชมยินดีในความสุข ความก้าวหน้าของคนอื่น การรู้จักการครองตน ครองคน ครองงาน และการพิจารณาตัดสินอย่างรอบคอบ

ผู้บริหารที่สามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีม การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีแบบแผนของความคิด การคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ลักษณะบทเรียนสำหรับการพัฒนาทักษะการคิดของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย บทเรียน 4 เรื่อง คือ การกำหนดเป้าหมายการคิดสร้างสรรค์ การนิยามปัญหาการคิดสร้างสรรค์ การตั้งสมมติฐานการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการมองเห็นปัญหาการคิดสร้างสรรค์

การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเรื่อง การพัฒนานุคลิกภาพสำหรับผู้นำ เพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับผู้บริหารการศึกษาที่สามารถใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเองจะอยู่ในรูปของ VDO & Computer-based learning

สนธิรัก เทพเรณู (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เทคนิคการศึกษาวิจัยนวัตกรรม EDFR (Ethnographic delphi futures research) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพ ที่เป็นคุณลักษณะเด่น ได้แก่ การบริหารงานด้วยความโปร่งใส ร่องลงมา คือ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ส่วนคุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลที่เป็นคุณลักษณะเด่น ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของรูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม การวิเคราะห์

คุณลักษณะมาตรฐาน การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรม หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนา ฝึกอบรม การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรมลักษณะ กิจกรรมการปฏิบัติ และการประเมินและติดตามผล สำหรับการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม พบว่า ควรเน้นการใช้กระบวนการในวิธีการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นนวัตกรรมสำคัญเพื่อปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่องในทุก ๆ องค์ประกอบของการฝึกอบรม

พัชมณ เทียนศรี (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลในภาพรวม อยู่ในระดับที่มีสมรรถนะการบริหารจัดการมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงาน งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป อยู่ในระดับมาก 2) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาให้ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมหรือมี ธรรมาภิบาล การเสริมสร้างทักษะในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใน จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านความรู้ ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีความต้องการ ในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหารใน 3 อันดับแรก คือ หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหารและการเป็นผู้นำหรือมีความรู้ทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ นั้น ผู้บริหารมีความต้องการ วิธีการ และรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้า ด้วยตนเอง การอบรมสัมมนา และการศึกษาดูงาน

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับภาควิชา สาขาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะ 2) การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะ 3) การสร้างรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ระดับภาควิชา สาขาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย สมรรถนะที่มหาวิทยาลัย ราชภัฏเลย

วันชัย บุญทอง (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่าความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการในการพัฒนามากที่สุดใน 3 อันดับแรก คือ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และมาตรฐานที่ 2 การบริการที่ดีตามลำดับ ส่วนความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวปฏิรูปการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดใน 3 อันดับแรก คือ มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา และมาตรฐานที่ 1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายละเอียดความรู้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้ การจัดการคุณภาพในการบริการและการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้เทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ

ธีรภัทร แสนอมาตย์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีการรับรู้สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการบริการที่ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีการรับรู้สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เขาวรัตน์ เตมียกุล (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูนักวิจัย

เครือข่ายมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยในระดับมาก 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครู ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ ระบบเครือข่ายการวิจัย ระบบฝึกอบรมการวิจัย และระบบที่ปรึกษาการวิจัย 3) ชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีคุณภาพอยู่ในระดับดี 4) คะแนนทดสอบระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งแสดงประสิทธิภาพของกระบวนการ (E1) มีค่าเฉลี่ย ร้อยละ 84.99 และคะแนนทดสอบหลังการฝึกอบรม ซึ่งแสดงประสิทธิภาพของผลลัพธ์ (E2) มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 84.40 ดังนั้น ประสิทธิภาพ E1/ E2 สูงกว่าเกณฑ์ 80/ 80 ที่กำหนดไว้ 5) คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ดัชนีประสิทธิผล (EI) มีค่า = 0.68 ซึ่งสูงกว่า 0.50 ที่กำหนดไว้ 7) ครูนักวิจัยเครือข่ายมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อยู่ในระดับพึงพอใจมาก 8) หลังการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยครูนักวิจัยเครือข่ายมีเจตคติเชิงบวกต่อการวิจัย โดยมีทัศนคติที่ดีต่อการวิจัย 9) ผลงานวิจัยของครูที่ประเมินโดยตนเองอยู่ในระดับดีมากแต่ผลการประเมินโดยวิทยากร อยู่ในระดับดี

อุทัย บุญประเสริฐ (2543) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) พบว่า มีหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาสู่ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล มีรูปแบบการบริหารจัดการที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่น ๆ ได้มาจากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครองครู และชุมชน คณะกรรมการ มีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุด ในคณะกรรมการ โรงเรียน ผู้บริหารยังคงเป็นประธานคณะกรรมการ โรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร 3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก แนวคิดสำคัญ คือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครองและชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการ โรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นคณะกรรมการบริหาร 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก แนวคิดนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจากอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการของนักเรียนได้มากที่สุด สัดส่วนของครู

และผู้ปกครองในคณะกรรมการจึงมีส่วนเท่า ๆ กันที่มากกว่ากลุ่มอื่น ผู้บริหารเป็นประธาน คณะกรรมการ คณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหารกล่าวโดยสรุป การบริหารโดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเป็นฐาน ความสำคัญอยู่ที่โรงเรียนและมีคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นคณะกรรมการบริหารที่มาจากความร่วมมือของครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน

นคร ดังคะพิภพ (2553) ได้เสนอรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความพร้อมเพื่อการรองรับการกระจายอำนาจไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้ รูปแบบที่ 1 สถานศึกษาที่มีอิสระในกำกับของรัฐ จัดรูปแบบพิเศษคล้ายองค์กรมหาชน รูปแบบที่ 2 สถานศึกษาที่มีความพร้อมรองรับการเป็นนิติบุคคลเต็มรูปแบบ จัดรูปแบบกระจายอำนาจแบบ SBM (School-based management) เต็มที่ หรือเรียกว่าแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือฐานโรงเรียน มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง รูปแบบที่ 3 สถานศึกษาที่เร่งพัฒนาสู่การเป็นนิติบุคคลที่เข้มแข็ง จัดรูปแบบขยายฐานกระจายอำนาจ 4 ด้าน ให้เกิดสมดุลระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากับสถานศึกษาเพียงพอที่จะทำให้สถานศึกษาเข้มแข็ง และรูปแบบที่ 4 สถานศึกษาที่ต้องกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมเป็นพิเศษเพื่อให้พร้อมรับการกระจายอำนาจมากขึ้นต่อไป

ในการนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดย พิณสุดา สิริธรงค์ศรี และคณะ (2555) ได้เสนอรูปแบบเพิ่มเติมจากนคร ดังคะพิภพ เป็นรูปแบบที่ 5 คือ รูปแบบสถานศึกษาที่เป็นความร่วมมือระหว่างรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชนหรือชุมชนแล้วแต่กรณี ในลักษณะของสหการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ทั้งด้านการพัฒนา นโยบาย การวางแผน การดำเนินงาน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล นอกจากนั้นในการบริหารจัดการแต่ละรูปแบบจำต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนา และสถาบันสังคมอื่น ๆ รวมทั้งประชาชนด้วย เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อเด็กและเยาวชน หรือผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษา นอกจากนั้น พิณสุดา สิริธรงค์ศรี (2555) ได้ทำการวิจัยนำร่องการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมขององค์กรในชุมชนเพื่อสุขภาวะคนไทย โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นหลักสำคัญในการนำร่อง มีองค์กรที่จัดการศึกษาเข้าร่วม ทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาของรัฐ เอกชน วัด สถาบันศึกษาปอเนาะ แหล่งเรียนรู้ เทศบาล และองค์กรชุมชนต่าง ๆ จำนวน 37 แห่ง และเครือข่ายองค์กรในชุมชน อีกจำนวน 185 องค์กร ในพื้นที่ 11 จังหวัดทั่วประเทศ ได้แก่ ลำพูน น่าน สกลนคร ขอนแก่น ร้อยเอ็ด มหาสารคาม นครปฐม ปทุมธานี เพชรบุรี พัทลุง และนราธิวาส พบว่า รูปแบบการจัดรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะของการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ

ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมแก้ปัญหา และร่วมชื่นชม ผู้เรียน ได้เรียนรู้ อย่างมีความสุข เต็มตามศักยภาพ รู้ท้องถิ่น รู้รากเหง้า รู้ศาสนา รู้วัฒนธรรม รู้ประวัติศาสตร์ รู้วิชา สามัญ รู้วิชาอาชีพ รู้รักษาสุขภาพ รู้เท่าทันโลก เป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี จากการดำเนินงาน ในรูปแบบดังกล่าว สถานศึกษาในระบบผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นถึงร้อยละ 5-19 ผลการศึกษาและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่ผ่านมามีตัวอย่างข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า แต่ละรูปแบบมีแนวคิด หลักการ วิธีการ ของการนำเสนอ ที่คำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบท ขนาดและความพร้อมในการจัดการศึกษา บางรูปแบบเน้นไปที่การรองรับการกระจายอำนาจ และการได้รับการกระจายอำนาจเต็มรูปแบบ บางรูปแบบเน้นไปที่การบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีมีส่วนร่วมของชุมชน บางรูปแบบเน้นไปที่การบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน บางรูปแบบเน้นที่สุขภาพของผู้เรียนและชุมชนที่ร่วมจัดการศึกษาและได้รับการศึกษา แต่ละรูปแบบดังกล่าว สอดคล้องกับยุคสมัยและบริบทที่นำไปใช้หรือทดลองใช้ ซึ่งสามารถนำมาเป็น ต้นแบบเพื่อการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับ ขนาดและความพร้อมครั้งนี้ได้ในระดับหนึ่ง

สรุป การบริหารจัดการสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานเป็นการบริหารจัดการสถานศึกษาเกี่ยวกับ งานวิชาการ 1) งานวิชาการ ประกอบด้วย งานด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผล และมาตรฐานการศึกษา 2) งานด้านบุคคล 3) งานด้านการเงินและงบประมาณ และ 4) งานด้าน บริหารงานทั่วไป ได้แก่ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานจัด โครงสร้างองค์การ งานการคมนาคมและขนส่งนักเรียน งานด้านกิจการนักเรียน และมีความหลากหลายของรูปแบบ ในการจัดการศึกษาที่ไม่ควรยึดโยงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และเป็นไปตามขนาดของสถานศึกษา ที่มีความแตกต่างของบริบททั้งในเมืองและชนบท บนพื้นฐานของความพร้อม ทั้งด้านครูและ บุคลากร เงินและงบประมาณ ความรู้ และเทคโนโลยี ที่จำต้องทำการศึกษาถึงองค์ประกอบของ รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการบริหารจัดการ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

แมคเคอร์เทน (McCurtain, 1989, pp. 21-24 อ้างถึงใน นิวัตร์ ประเสริฐพันธ์, 2545, หน้า 27) ได้ศึกษาถึงสมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและความสำเร็จของโรงเรียน ตามความเข้าใจของทีมงานสอน พบว่า การบริหารงานธุรการจะช่วยให้โรงเรียนบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงในโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพสูง การบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ และความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในเกณฑ์ดีมาก

แมททอกซ์ (Mattox, 1987, p. 12 อ้างถึงใน จันทิมา อนันตกุล, 2549, หน้า 47) ได้ศึกษา ความต้องการในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาในมลรัฐอิลลินอยส์ ประเทศ

สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาปรากฏว่า ความต้องการอยู่ในระดับมาก คือ ความต้องการที่จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศและการประเมินผล และต้องปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร จากผลการวิจัยจากต่างประเทศ จะเห็นว่าการปฏิบัติงานของโรงเรียนต้องการให้ผู้บริหารใช้เวลาในการทำงานให้มากขึ้น โดยเฉพาะเกี่ยวกับงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศและการประเมินผล และการปรับปรุงผลการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร

ไรซ์ (Rice, p. 378-A อ้างถึงใน บุญร่วม ผานคำ, 2550, หน้า 63) ได้ศึกษาพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาตามธรรมชาติของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาเขตแม่น้ำซาวานนาห์ ตอนกลางของรัฐจอร์เจีย โดยทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของธรรมชาติของอาจารย์ใหญ่และครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การเป็นแบบอย่าง 2) ความสามารถในการประนีประนอม 3) ความอดทนต่อความไม่แน่นอน
- 4) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน 5) การว่างงาน 6) ความอดทนต่อการขาดระเบียบวินัย
- 7) การรู้จักบทบาทขาดระเบียบวินัย 8) การมีวิจารณ์ญาณ 9) การเน้นผลงาน 10) ความสามารถในการคาดการณ์ได้ถูกต้อง 11) ความสามารถในการบูรณาการ และ 12) มุ่งความเจริญก้าวหน้า

ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างทัศนคติของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในด้านความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน การมีวิจารณ์ญาณ การเน้นที่ผลงาน และความสามารถ ในการบูรณาการหัวข้อต่าง ๆ ที่นำมาอภิปรายปัญหาได้ รวมถึงพื้นฐานทางการศึกษาของครูที่สอน เด็วก่อนประถมศึกษา และฝ่ายบรรณารักษ์ของโรงเรียน การให้ความร่วมมือระหว่างครู เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ และพ่อแม่ ผู้ปกครอง บุคลิกและอุปนิสัยของเด็กก่อนประถม พัฒนาการที่จะปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับการใช้ห้องสมุดของโรงเรียน

อากูท กร้าว และพีโร (Agut Grau & Peiro, 2003, pp. 281-295 อ้างถึงใน มาฆมาศ กาญจนานกร, 2549, หน้า 86) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นจากการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group) ผู้จัดการที่มีความเชี่ยวชาญในงาน จากนั้นจึงนำสมรรถนะที่ได้มาให้กลุ่มตัวอย่างประเมินความจำเป็นต้องมีสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะที่เกี่ยวกับงานที่ผู้จัดการจำเป็นต้องมี ได้แก่ การคิดคำนวณ การใช้ภาษา และการจัดการด้านการเงิน ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับการจัดการทั่วไป ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมตนเอง และมนุษยสัมพันธ์

เอกฮาร์ดท์ (Eckhardt, 1978, p. 562 อ้างถึงใน สาธิต ทับทิม, 2550, หน้า 58) ได้ศึกษาเกณฑ์เลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา และ โรงเรียนมัธยมศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาของรัฐอิลลินอยส์ (Illinois) พบว่า คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนมีเกณฑ์การเลือกครูใหญ่

ประถมศึกษา และ โรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่แตกต่างกัน และมีความต้องการครูใหญ่ที่อยู่ในเกณฑ์ 10 ประการ คือ 1) การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่ 2) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 3) มีทักษะในการตัดสินใจ 4) มีทักษะในการสื่อสาร 5) มีความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ 6) มีการปรับตัวโดยรอบคอบ 7) มีลักษณะทางศีลธรรมและจรรยาบรรณ 8) มีสติปัญญา 9) มีสุขภาพดี และ 10) มีมนุษยสัมพันธ์

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า “สมรรถนะ” มีความสำคัญต่อองค์กร ต่อนักบริหารทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้นำที่มีสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งผลให้ผู้นำผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ต้องการ และคุณภาพของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้หรือไม่อย่างไรนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดคุณภาพภายใต้กลไกหรือระบบการบริหารจัดการขององค์กรนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี 10 ด้าน คือ ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านใดบ้าง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูงสุด ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีอันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมต่อไป



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน โดยวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย และในประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทำการสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยดำเนินเป็นขั้นตอน ดังนี้

1.1 สร้างแบบสอบถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และนำมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งหนึ่ง

1.2 วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในทศวรรษหน้า ตามกระบวนการวิจัย EDFR รอบที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้คำร้อยละ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากประธานที่ปรึกษาคุณุณินิพนธ์แล้ว ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 20 คน เป็นรอบที่ 2 เพื่อนำไปวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อ

การกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้พิจารณาตามคุณสมบัติดังต่อไปนี้

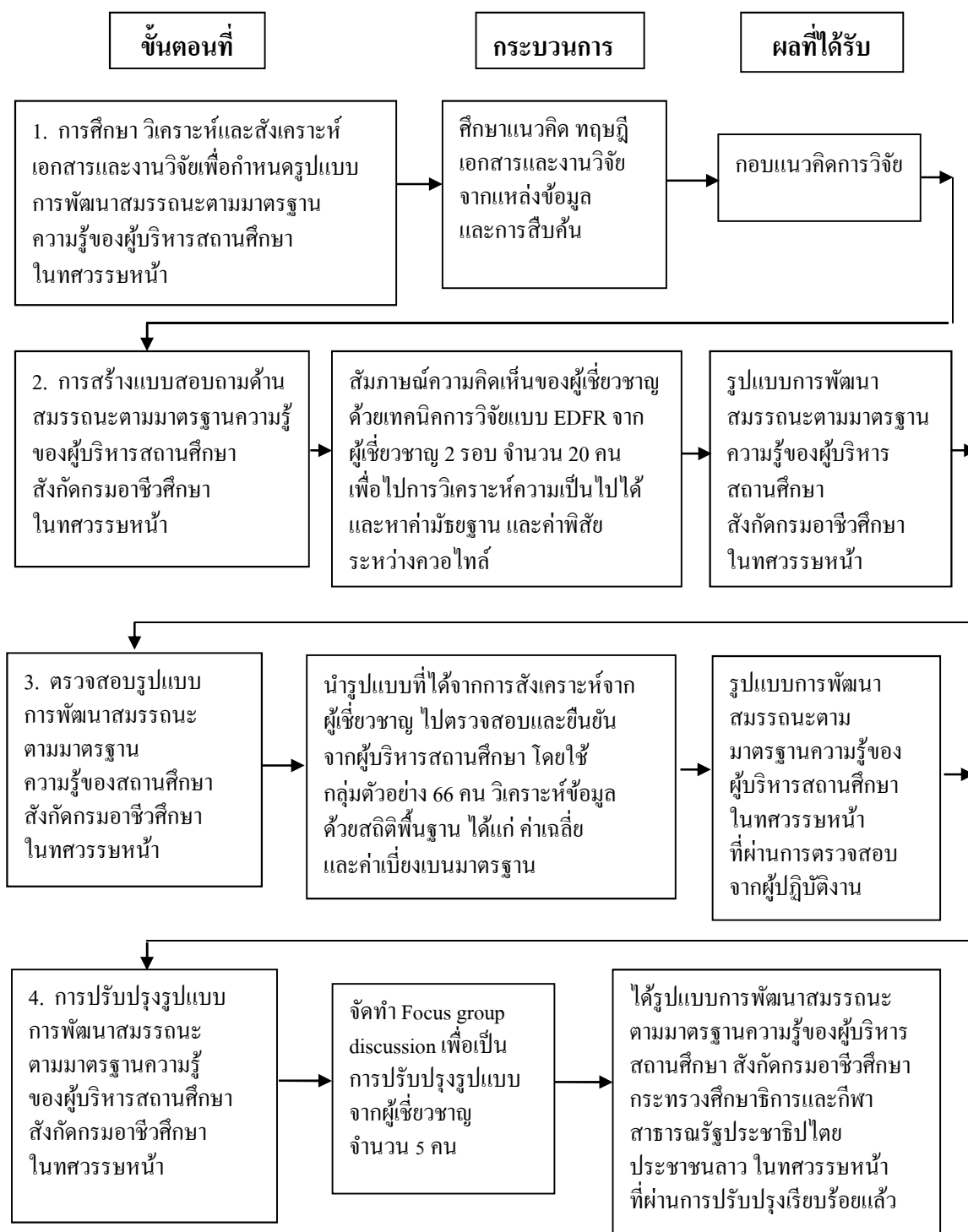
- 2.1 เป็นผู้บริหาร หรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
- 2.2 ผู้เชี่ยวชาญผู้มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานสนองตอบนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
- 2.3 ผู้เชี่ยวชาญผู้เป็นนักวิชาการเกี่ยวกับการอาชีวศึกษา
- 2.4 ผู้เชี่ยวชาญผู้ใช้ผลผลิตทางอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นผู้ประกอบการ
- 2.5 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งและมีบทบาทหน้าที่การกำหนดนโยบายการอาชีวศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

- 2.5.1 ผู้ที่ดูแลใน ส่วนการอาชีวศึกษา เลขธิการคณะกรรมการอาชีวศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
- 2.5.2 ที่ปรึกษารัฐมนตรี และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
- 2.5.3 รองเลขธิการคณะกรรมการอาชีวศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
- 2.5.4 เป็นผู้มีส่วนประสมการณ์การทำงานในด้านกำหนดนโยบายของการอาชีวศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น อดีต รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา อดีตเลขธิการ คณะกรรมการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบ โดยสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยยึดแบบสอบถามตามขั้นตอนที่ 2 (รอบที่ 2) ส่งให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า จำนวน 66 คน จากจำนวนประชากร 80 คน โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจาก ตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610)

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในทศวรรษหน้า โดยวิธีอภิปรายกลุ่ม (Focus group discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีส่วนประสมการณ์ตรงจากการปฏิบัติจริง จำนวน 5 คน เพื่อแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้คำร้อยละ



ภาพที่ 9 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic delphi future research) โดยผู้วิจัยพิจารณาจากความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า

การวิจัยอนาคตโดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบปลายเปิดแล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์กำหนดเป็นกรอบสาระพื้นฐานสำหรับนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทศวรรษหน้า โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 รอบ จำนวน 20 คน

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทศวรรษหน้า จำนวน 66 คน

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทศวรรษหน้า

#### สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
$SD$	แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$Mdn$	แทน ค่ามัธยฐาน (Median)
$IR$	แทน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ดังแสดงในตารางที่ 1-5

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์คำร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา  
สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า  
ด้านการบริหารงานวิชาการ

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	ด้านการบริหารงานวิชาการ		
1.	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับ ความต้องการของสังคม	100.00	0.00
2.	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้	85.00	15.00
3.	การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ	85.00	15.00
4.	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมเป็นแหล่งการเรียนรู้	85.00	15.00
5.	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรับใช้ ในการเรียนการสอน	100.00	0.00
6.	การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม	75.00	15.00
7.	การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค	100.00	0.00
8.	การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวัง สูงในการทำงาน	100.00	0.00
9.	การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานและให้ความสำคัญ ในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	100.00	0.00
10.	การวัดการประเมินผลและการปรับปรุงหลักสูตร	75.00	15.00
11.	การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา	90.00	10.00
12.	ความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการจัดเตรียม แผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน	95.00	5.00

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
13.	การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และการปฏิบัติงานได้เหมาะสม	100.00	0.00
14.	การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัด การศึกษา	80.00	20.00
15.	การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุง การบริหารจัดการ	85.00	15.00
16.	การวิเคราะห์ด้านการเรียนการสอน	70.00	30.00
17.	การปฏิบัติวินัยต่อผู้ทำผิดในการใช้ข้อมูลข่าวสาร	65.00	35.00
18.	การสร้างและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	75.00	25.00
19.	การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน	85.00	15.00
20.	การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ ที่ใช้ในการทำงาน	75.00	25.00
21.	ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดีและเป็นผู้นำใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	90.00	10.00
22.	การส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้	75.00	25.00
23.	การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงกลยุทธ์	90.00	10.00
24.	การวิเคราะห์และเกาะติดสถานการณ์ของการเรียน	70.00	30.00

จากตารางที่ 1 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารงานวิชาการ มีจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย  
ตามเกณฑ์ ร้อยละ 80 จำนวน 17 ข้อ จำนวนทั้งหมด 24 ข้อ โดยมีข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11,  
12, 13, 14, 15, 19, 21, 22, 23 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การพัฒนา

หลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมเป็นแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวังสูงในการทำงาน การยืนหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน และให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา ความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการจัดเตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้เหมาะสม การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดีและเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการเรียนรู้ การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์

มีจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยตามเกณฑ์ น้อยกว่าร้อยละ 80 จำนวน 7 ข้อ จำนวนทั้งหมด 24 ข้อ โดยมีข้อ 6, 10, 16, 17, 18, 20, 24 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม การวัด การประเมินผลและการปรับปรุงหลักสูตร การวิเคราะห์ด้านการเรียนการสอน การปฏิบัติ วินัยต่อผู้ทำผิดในการใช้ข้อมูลข่าวสาร การสร้างและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน การวิเคราะห์และเกาะติดสถานการณ์ของการเรียน

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา  
สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า  
ด้านการบริหารบุคคล

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	ด้านการบริหารบุคคล		
1.	การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน	100.00	0.00
2.	การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ	100.00	0.00
3.	การมีความคิดริเริ่มสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส และปฏิบัติ กฎระเบียบสมัยใหม่	75.00	25.00
4.	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	95.00	5.00
5.	การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม	70.00	30.00
6.	การสร้างและส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรมในระยะสั้นและระยะยาว	85.00	15.00
7.	การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร	65.00	35.00
8.	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐาน การอาชีวศึกษา	100.00	0.00
9.	การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้าน ฝีมือแรงงาน	80.00	20.00
10.	การมอบอำนาจ สามารถสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากร เกิดความรับผิดชอบต่องานที่รับมอบหมายได้	70.00	30.00
11.	การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากร ในสถานศึกษา	95.00	5.00
12.	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	100.00	0.00
13.	การสื่อสารด้วยการพูด เขียน อ่าน ฟัง อย่างมีประสิทธิภาพ	70.00	30.00
14.	การชี้แนะและการยื่นกรานในการใช้อำนาจที่มีอยู่	75.00	25.00
15.	การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร	100.00	0.00



## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
16.	ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง และยุติธรรม	75.00	25.00

จากตารางที่ 2 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารบุคคล มีจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ร้อยละ 80 จำนวน 9 ข้อ จำนวนทั้งหมด 16 ข้อ โดยมีข้อ 1, 2, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 15 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เข้ามาปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรมในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร

มีจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยตามเกณฑ์ น้อยกว่าร้อยละ 80 จำนวน 7 ข้อ จำนวนทั้งหมด 16 ข้อ โดยมีข้อ 3, 5, 7, 10, 13, 14, 16 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การมีความคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็น โอกาส และปฏิบัติกิจกรรมแบบสมัยใหม่ การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร การมอบอำนาจ สามารถสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากร เกิดความรับผิดชอบต่องานที่รับมอบหมายได้ การสื่อสารด้วยการพูด เขียน อ่าน ฟัง อย่างมีประสิทธิภาพ การชี้แนะและการยื่นกรานในการใช้อำนาจที่มีอยู่ ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา  
สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า  
ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ท.	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	ด้านการบริหารกิจการนักเรียน		
1.	การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กำมะบอล แม่หญิง เป็นต้น	100.00	0.00
2.	การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา	90.00	10.00
3.	การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา	100.00	0.00
4.	การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน	95.00	5.00
5.	การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสมกับ ความต้องการของสถานศึกษา	90.00	10.00
6.	การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ และมุ่งผลสำเร็จของนักเรียน	75.00	25.00
7.	การส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้	90.00	10.00
8.	การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้เรียนและบุคลากร ในสถานศึกษา	100.00	0.00
9.	การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรค ที่ขวางความสำเร็จของนักเรียน	75.00	25.00
10.	การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา	100.00	0.00
11.	การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีให้นักเรียน	70.00	30.00

จากตารางที่ 3 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาวในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารกิจการนักเรียนมีจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย  
ตามเกณฑ์ ร้อยละ 80 จำนวน 7 ข้อ จำนวนทั้งหมด 11 ข้อ โดยมีข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10 เป็น  
ข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม  
กำมะบอล แม่หญิง เป็นต้น การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา

การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา การส่งเสริมให้มินิวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้ การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ไปถึงผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา

มีจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยตามเกณฑ์ น้อยกว่าร้อยละ 80 จำนวน 3 ข้อ จำนวนทั้งหมด 11 ข้อ โดยมีข้อ 6, 9, 11 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ และมุ่งผลสำเร็จของนักเรียน การใกล้เคียงเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จของนักเรียน การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีให้นักเรียน

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน		
1.	การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	95.00	5.00
2.	การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัตินโยบาย	90.00	10.00
3.	การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์	95.00	5.00
4.	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน	100.00	0.00
5.	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม	100.00	0.00
6.	การถ่ายทอดวิทยุทัศน์ พันธกิจของ โรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	100.00	0.00
7.	การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ	100.00	0.00

จากตารางที่ 4 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน มีจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ ร้อยละ 80 จำนวน 7 ข้อ จำนวนทั้งหมด 7 ข้อ โดยมีข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัตินโยบาย การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม การถ่ายทอดวิทยุทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารทั่วไป

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	ด้านการบริหารทั่วไป		
1.	การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์	90.00	10.00
2.	การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา	85.00	15.00
3.	การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป	90.00	10.00
4.	การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีจิตใจรักการให้บริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องติดต่อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา	75.00	25.00
5.	ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงานและสิ่งรอบตัว	100.00	0.00
6.	การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้ เหมาะแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์	85.00	15.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
7.	การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุเป้าประสงค์	100.00	0.00
8.	การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัตินโยบายตามแผนการ	100.00	0.00
9.	การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา	100.00	0.00
10.	การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัว	90.00	10.00
11.	การบริหารผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่ม ประสิทธิภาพ	90.00	10.00
12.	การยอมรับปัญหาและข้อผิดพลาดในการทำงานและแสดงออก ให้เห็นถึงการร่วมรับผิดชอบปัญหาในการทำงาน	75.00	25.00
13.	การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ	100.00	0.00
14.	การวางแผนจัดหาแหล่งรายได้เพื่อจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก	75.00	25.00
15.	มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงานและจัดสรร งบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ	90.00	10.00
16.	การมีความเฉลียวฉลาด ใช้ไหวพริบในการทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์	75.00	25.00
17.	การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตใจรักการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องติดต่อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับสถานที่ศึกษา	70.00	30.00
18.	การประหยัดและหลีกเลี่ยงการทำงานแบบสิ้นเปลือง	75.00	25.00
19.	การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน	85.00	15.00
20.	การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ ที่ใช้ในการทำงาน	100.00	0.00
21.	การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับมอบหมาย ให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ	75.00	25.00
22.	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงานตามนโยบาย ของรัฐบาล	100.00	0.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
23.	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา	100.00	0.00
24.	การเข้มงวดในเรื่องตารางการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดเวลาของการทำงานให้สำเร็จ	75.00	25.00
25.	การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี	100.00	0.00
26.	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา	100.00	0.00
27.	การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรมและศีลธรรมในสถานศึกษา	100.00	0.00
28.	การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กร	100.00	0.00
29.	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจัดตั้ง	100.00	0.00
30.	การบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมายของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว	100.00	0.00
31.	ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ	100.00	0.00
32.	การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก	100.00	0.00
33.	การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับประกันการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา	85.00	15.00
34.	การปลูกฝังจิตสำนึกและส่งเสริมความเป็นพลเมืองดี	75.00	25.00
35.	ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม	100.00	0.00
36.	ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน	80.00	20.00
37.	การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง	100.00	0.00
38.	การจัดโครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหารจัดการการศึกษา	80.00	20.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
39.	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม	100.00	0.00
40.	สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา และสิ่งแวดล้อม	100.00	0.00
41.	การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย	80.00	20.00
42.	การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน	85.00	15.00
43.	การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ	100.00	0.00
44.	การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง	90.00	10.00
45.	การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหาร	100.00	0.00
46.	การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและการคิดก่อนทำ	100.00	0.00
47.	การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร	100.00	0.00
48.	การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์	100.00	0.00
49.	การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้	90.00	10.00
50.	การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้	100.00	0.00
51.	การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงได้	80.00	20.00
52.	การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงานมองเห็น โอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ	100.00	0.00
53.	การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ	85.00	15.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
54.	การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ	100.00	0.00
55.	การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ	100.00	0.00
56.	การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับยุคสมัย ชัดเจน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	100.00	0.00
57.	การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัย ด้านบริหารและด้านเทคนิค	100.00	0.00

จากตารางที่ 5 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารทั่วไป มีจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามเกณฑ์ ร้อยละ 80 จำนวน 48 ข้อ จำนวนทั้งหมด 57 ข้อ โดยมีข้อ 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์ การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงานและสิ่งรอบตัว การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้เหมาะแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุเป้าประสงค์ การดำเนินกำกับติดตามการปฏิบัติ นโยบายตามแผนการการสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงานและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับการทำงาน การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุ



อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาการกำหนด รูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรมและศีลธรรม ในสถานศึกษา การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กรการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจัดตั้ง การบริหารจัดการธรรมาภิบาล ถูกต้องตามกฎหมายของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับประกันการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง การจัด โครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหารจัดการศึกษา การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคมสามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษาและสิ่งแวดล้อม การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหาร การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและการคิดก่อนทำ การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้ การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้ การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้ การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำ การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับยุคสมัย ชัดเจน

มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัย ด้านบริหารและด้านเทคนิค

มีจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยตามเกณฑ์ น้อยกว่าร้อยละ 80 จำนวน 9 ข้อ จำนวน ทั้งหมด 57 ข้อ โดยมีข้อ 4, 12, 14, 16, 17, 18, 21, 24, 34 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตใจรักการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องติดต่อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานที่ศึกษา การยอมรับปัญหาและข้อผิดพลาดในการทำงาน และแสดงออกให้เห็นถึงการร่วมรับผิดชอบปัญหาในการทำงาน การวางแผนจัดหาแหล่งรายได้ เพื่อจัดหาพัสดุและอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก การมีความเฉลียวฉลาดใช้ไหวพริบในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตใจรักการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องติดต่อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานที่ศึกษา การประหยัด และหลีกเลี่ยงการทำงานแบบสิ้นเปลือง การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ การเข้มงวดในเรื่องตารางการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดเวลาของการทำงานให้สำเร็จลุล่วง การปลูกฝังจิตสำนึก และส่งเสริมความเป็นพลเมืองดี

**ขั้นตอนที่ 2** การวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็น วิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 2

การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในแต่ละข้อของรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า แต่การวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่ามัธยฐานควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 2 แต่ค่าการคำนวณจากโปรแกรมเป็นค่าที่ปัดค่าทศนิยม จึงทำให้ค่ามัธยฐาน และ  $IR$  ที่ได้คลาดเคลื่อนจากสภาพความเป็นจริงไปเล็กน้อย แต่ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความคลาดเคลื่อนดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อ การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามมากจึงอนุโลมใช้ค่าดังกล่าวในการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ ข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 6-10

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้านการบริหารงานวิชาการ

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 20)	
		Mdn	IR
	ด้านการบริหารงานวิชาการ		
1.	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับ ความต้องการของสังคม	4	1.00
2.	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้	4	1.00
3.	การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ	4	1.00
4.	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมเป็นแหล่งการเรียนรู้	4	1.00
5.	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรับใช้ ในการเรียนการสอน	4	1.00
6.	การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหวัง ตามแนวทางของพรรค	4	1.00
7.	การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวังสูง ในการทำงาน	5	1.00
8.	การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานและให้ความสำคัญ ในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4	1.00
9.	การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา	4	1.00
10.	ความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการจัดเตรียมแผน การรองรับภาวะฉุกเฉิน	4	1.00
11.	การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงาน ได้เหมาะสม	4	1.00
12.	การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา	4	0.00
13.	การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหาร	4	1.00
14.	การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน	4	1.00
15.	ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีและเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	4	0.00
16.	การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์	4	0.00

จากตารางที่ 6 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารงานวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ ( $Md \geq 3.5$ ) ไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ ( $IR \leq 1.5$ ) จำนวน 16 ข้อ

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้านการบริหารบุคคล

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 20)	
		Mdn	IR
ด้านการบริหารบุคคล			
1.	การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน	5	1.00
2.	การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ	4	1.00
3.	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	1.00
4.	การสร้างและส่งเสริมบุคลากร ไปฝึกอบรมในระยะสั้นและระยะยาว	4	1.00
5.	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา	5	1.00
6.	การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน	4	1.00
7.	การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4	1.00
8.	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	4	1.00
9.	การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร	4	1.00

จากตารางที่ 7 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ ( $Md \geq 3.5$ ) ไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ ( $IR \leq 1.5$ ) จำนวน 9 ข้อ

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 20)	
		Mdn	IR
ด้านการบริหารกิจการนักเรียน			
1.	การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กำมะบอล แม่หญิง เป็นต้น	4	1.00
2.	การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา	4	1.00
3.	การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา	4	1.00
4.	การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน	4	1.00
5.	การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการ ของสถานศึกษา	4	1.00
6.	การส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้	4	1.00
7.	การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา	4	1.00
8.	การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา	5	1.00

จากตารางที่ 8 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารกิจการนักเรียนตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ ( $Md \geq 3.5$ ) ไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ ( $IR \leq 1.5$ ) จำนวน 8 ข้อ

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้านการบริหาร  
การประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 20)	
		Mdn	IR
	ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน		
1.	การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	4	1.00
2.	การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัตินโยบาย	4	1.00
3.	การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์	4	1.00
4.	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยมีเป้าหมาย ในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน	4	1.00
5.	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม	5	1.00
6.	การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	1.00
7.	การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ	5	1.00

จากตารางที่ 9 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน  
ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ ( $Md \geq 3.5$ ) ไป  
และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ ( $IR \leq 1.5$ ) จำนวน 7 ข้อ

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้านการบริหารทั่วไป

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 20)	
		Mdn	IR
	ด้านการบริหารทั่วไป		
1.	การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาล ไปใช้ให้ได้ผล ตามเป้าประสงค์	4	1.00
2.	การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา	4	1.00
3.	การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป	4	1.00
4.	ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว	5	1.00
5.	การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้ เหมาะแก่การเป็นผู้นำ ตามสถานการณ์	4	1.00
6.	การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุเป้าประสงค์	4	1.00
7.	การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานนโยบายตามแผนการ	4	1.00
8.	การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา	4	1.00
9.	การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัว	4	1.00
10.	การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่ม ประสิทธิภาพ	4	1.00
11.	การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ	4	1.00
12.	มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงานและจัดสรรงบประมาณ ให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ	4	1.00
13.	การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน	4	1.00
14.	การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ ในการทำงาน	5	1.00
15.	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล	4	1.00
16.	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา	4	1.00
17.	การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี	4	1.00
18.	การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา	4	1.00
19.	การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรมและศีลธรรม ในสถานศึกษา	5	1.00

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 20)	
		Mdn	IR
20.	การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กร	4	1.00
21.	การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรจัดตั้ง	5	1.00
22.	การบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมายของพรรคและรัฐบาล	4	1.00
23.	ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่มีประสิทธิภาพ	4	1.00
24.	การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และภายนอก	5	1.00
25.	การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับประกัน การประเมินของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา	4	1.00
26.	ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง และยุติธรรม	4	1.00
27.	ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน	4	0.00
28.	การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการ ที่เป็นธรรมและทั่วถึง	4	1.00
29.	การจัด โครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหารจัดการศึกษา	4	1.00
30.	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม	4	1.00
31.	สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อ การศึกษา และสิ่งแวดล้อม	4	1.00
32.	การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย	4	0.00
33.	การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน	4	1.00
34.	การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ	4.5	1.00
35.	การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง	4	1.00
36.	การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหาร	5	1.00
37.	การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและการคิดก่อนทำ	5	1.00
38.	มีการไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวาง ความสำเร็จในองค์กร	4	1.00



ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 20)	
		Mdn	IR
39.	การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผน การปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์	5	1.00
40.	การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนด ให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้	4	1.00
41.	การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่ม ต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้	5	1.00
42.	การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้	4	1.00
43.	การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็นโอกาส และช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ	4	1.00
44.	การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างมีคุณภาพ	4	1.00
45.	การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงาน ที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ	4	1.00
46.	การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำ	4	1.00
47.	การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับยุคสมัย ชัดเจน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4	1.00
48.	การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัย ด้านบริหารและด้านเทคนิค	4	1.00

จากตารางที่ 10 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารทั่วไป ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ ( $Md \geq 3.5$ ) ไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่  
( $IR \leq 1.5$ ) จำนวน 51 ข้อ

**ขั้นตอนที่ 3** การวิเคราะห์ปรับปรุงและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา  
สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
จำนวน 66 คน ที่มีต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐ  
ประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า แสดงไว้ในตารางที่ 11-16

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 66)			
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1.	ด้านการบริหารงานวิชาการ	4.20	0.68	มาก	5
2.	ด้านการบริหารบุคคล	4.35	0.62	มาก	2
3.	ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	4.22	0.65	มาก	4
4.	ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	4.38	0.63	มาก	1
5.	ด้านการบริหารทั่วไป	4.32	0.63	มาก	3
รวม		4.29	0.64	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ,  $SD = 0.64$ )  
โดยมี 5 ประเด็น มีการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก  
เรียงตามลำดับแต่ใหญ่หาน้อย คือ ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน  
( $\bar{X} = 4.38$ ,  $SD = 0.63$ ) ด้านการบริหารบุคคล ( $\bar{X} = 4.35$ ,  $SD = 0.62$ ) ด้านการบริหารทั่วไป  
( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD = 0.63$ ) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ( $\bar{X} = 4.22$ ,  $SD = 0.65$ ) ด้านการบริหาร  
งานวิชาการ ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = 0.68$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 66)			
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1.	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสม กับความต้องการของสังคม	4.35	0.62	มาก	2
2.	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพการจ้ด การเรียนรู้	4.32	0.56	มาก	3
3.	การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ	4.23	0.58	มาก	8
4.	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมเป็น แหล่งการเรียนรู้	4.30	0.70	มาก	6
5.	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งที้อำนวยความสะดวก เพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน	4.32	0.73	มาก	3
6.	การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค	4.30	0.68	มาก	6
7.	การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ และความคาดหวังสูงในการทำงาน	4.44	0.64	มาก	1
8.	การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน และให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	4.18	0.74	มาก	10
9.	การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา	4.32	0.73	มาก	3
10.	ความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และการจัดเตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน	4.14	0.74	มาก	11
11.	การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และการปฏิบัติงานได้เหมาะสม	4.20	0.66	มาก	9
12.	การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการศึกษา	4.06	0.58	มาก	13
13.	การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมา ปรับปรุงการบริหาร	4.12	0.69	มาก	12

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 66)			
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
14.	การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน	4.02	0.77	มาก	15
15.	ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดีและเป็นผู้นำใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.95	0.64	มาก	16
16.	การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์	4.03	0.68	มาก	14
รวม		4.20	0.68	มาก	

จากตารางที่ 12 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = 0.68$ ) โดยมี 3 ระดับแรก อยู่ในระดับมาก คือ การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวังสูงในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.64$ ) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม ( $\bar{X} = 4.35$ ,  $SD = 0.62$ ) การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.30$ ,  $SD = 0.38$ ) ตามลำดับ และอันดับน้อยสุด คือ ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดีและเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.95$ ,  $SD = 0.64$ )

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารบุคคล

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 66)			
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1.	การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามา ปฏิบัติงาน	4.55	0.66	มากที่สุด	1
2.	การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	4.30	0.63	มาก	5
3.	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.26	0.62	มาก	7
4.	การสร้างและส่งเสริมบุคลากร ไปฝึกอบรมในระยะสั้น และระยะยาว	4.27	0.65	มาก	6
5.	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐาน การอาชีวศึกษา	4.53	0.61	มากที่สุด	2
6.	การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทางด้านฝีมือแรงงาน	4.23	0.60	มาก	8
7.	การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากร ในสถานศึกษา	4.23	0.52	มาก	8
8.	การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	4.32	0.68	มาก	4
9.	การสร้างสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพ ในการบริหาร	4.47	0.50	มาก	3
รวม		4.35	0.62	มาก	

จากตารางที่ 13 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาวในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ,  
 $SD = 0.62$ ) โดยมี 2 ระดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มี  
ประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.55$ ,  $SD = 0.66$ ) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านวิชาชีพ  
และได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา ( $\bar{X} = 4.53$ ,  $SD = 0.61$ ) การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็น  
เอกภาพในการบริหาร ( $\bar{X} = 4.47$ ,  $SD = 0.50$ ) ตามลำดับ และอันดับน้อยสุด คือ การพัฒนาครู  
และบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.60$ )

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 66)			
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1.	การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กำมะบอล แม่หญิง เป็นต้น	4.24	0.58	มาก	3
2.	การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษาของ สถานศึกษา	4.06	0.68	มาก	8
3.	การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการ ของสถานศึกษา	4.36	0.57	มาก	2
4.	การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน	4.11	0.66	มาก	7
5.	การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสม กับความต้องการของสถานศึกษา	4.12	0.69	มาก	5
6.	การส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้	4.21	0.69	มาก	4
7.	การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้เรียนและบุคลากร ในสถานศึกษา	4.18	0.65	มาก	6
8.	การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา	4.50	0.61	มาก	1
รวม		4.22	0.65	มาก	

จากตารางที่ 14 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาวในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารกิจการนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.22$ ,  $SD = 0.65$ ) โดยมี 3 ระดับแรก อยู่ในระดับมาก คือ การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้  
ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.50$ ,  $SD = 0.65$ ) การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของ  
สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.36$ ,  $SD = 0.57$ ) การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กำมะบอล แม่หญิง  
เป็นต้น ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.58$ ) ตามลำดับ และอันดับน้อยสุด คือ การประเมินผลและติดตาม  
ตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.06$ ,  $SD = 0.68$ )

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 66)			
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1.	การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	4.29	0.58	มาก	7
2.	การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ นโยบาย	4.35	0.69	มาก	5
3.	การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์	4.30	0.68	มาก	6
4.	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน	4.36	0.62	มาก	4
5.	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชน และสังคม	4.47	0.59	มาก	2
6.	การถ่ายทอดวิทยุทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมี ประสิทธิผล	4.41	0.63	มาก	3
7.	การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ	4.48	0.59	มาก	1
รวม		4.38	0.63	มาก	

จากตารางที่ 15 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38, SD = 0.63$ ) โดยมี 3 ระดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด  
คือ การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา  
และการฝึกอบรมวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.48, SD = 0.59$ ) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศ  
ไปสู่ชุมชนและสังคม ( $\bar{X} = 4.47, SD = 0.59$ ) การถ่ายทอดวิทยุทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้  
ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.41,$   
 $SD = 0.63$ ) ตามลำดับ และอันดับน้อยสุด คือ การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดี  
กับชุมชน ( $\bar{X} = 4.29, SD = 0.58$ )

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลอันดับที่ของความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 66)			
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1.	การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ให้ได้ผล ตามเป้าประสงค์	4.30	0.63	มาก	25
2.	การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการ บริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา	4.26	0.62	มาก	36
3.	การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป	4.27	0.65	มาก	34
4.	ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว	4.53	0.61	มากที่สุด	4
5.	การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้ เหมาะแก่การเป็นผู้นำ ตามสถานการณ์	4.23	0.60	มาก	39
6.	การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุ เป้าประสงค์	4.23	0.52	มาก	39
7.	การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานนโยบายตามแผนการ	4.32	0.68	มาก	23
8.	การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา	4.47	0.50	มาก	8
9.	การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัว	4.24	0.58	มาก	37
10.	การบริหารผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ	4.06	0.68	มาก	46
11.	การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ	4.36	0.57	มาก	17
12.	มาตรฐานการรับประกันการดำเนินผลงานและจัดสรร งบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ	4.12	0.69	มาก	45
13.	การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน	4.18	0.65	มาก	42
14.	การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน	4.50	0.61	มาก	5
15.	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงาน ตามนโยบายของรัฐบาล	4.29	0.58	มาก	31
16.	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ้มค่าต่อการศึกษา	4.35	0.69	มาก	19



ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 66)			
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
17.	การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติเป็น แบบอย่างที่ดี	4.30	0.68	มาก	25
18.	การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา	4.36	0.62	มาก	17
19.	การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรม และศีลธรรมในสถานศึกษา	4.47	0.59	มาก	8
20.	การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐาน ขององค์กร	4.41	0.63	มาก	13
21.	การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจัดตั้ง	4.48	0.59	มาก	6
22.	การบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมาย ของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว	4.32	0.64	มาก	23
23.	ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ	4.30	0.63	มาก	25
24.	การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอก	4.56	0.59	มากที่สุด	3
25.	การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรับประกันการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา	4.33	0.56	มาก	22
26.	ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา อย่างทั่วถึงและยุติธรรม	4.42	0.58	มาก	11
27.	ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลา ให้กับการทำงาน	4.05	0.64	มาก	47
28.	การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง	4.27	0.69	มาก	34
29.	การจัดโครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหาร จัดการศึกษา	4.24	0.63	มาก	37

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 66)			
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
30.	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม	4.30	0.66	มาก	25
31.	สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิด ผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา และสิ่งแวดล้อม	4.21	0.64	มาก	41
32.	การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย	4.05	0.57	มาก	47
33.	การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากร ทั้งในและนอกโรงเรียน	4.17	0.62	มาก	43
34.	การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ	4.42	0.66	มาก	11
35.	การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง	4.30	0.74	มาก	25
36.	การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี ในการบริหาร	4.47	0.68	มาก	8
37.	การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย และการคิดก่อนทำ	4.48	0.61	มาก	6
38.	การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิต อุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร	4.35	0.59	มาก	19
39.	การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์	4.68	0.50	มากที่สุด	1
40.	การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจ หรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้	4.29	0.58	มาก	31
41.	การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็น ที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็น ร่วมกันออกมาได้	4.65	0.54	มากที่สุด	2
42.	การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิด การเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรค ของการเปลี่ยนแปลงให้ได้	4.38	0.58	มาก	15
43.	การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็น โอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ	4.30	0.58	มาก	25

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	(N = 66)			
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
44.	การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ	4.29	0.52	มาก	31
45.	การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับ มอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้า ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ	4.15	0.68	มาก	44
46.	การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ	4.39	0.63	มาก	14
47.	การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้อง กับยุคสมัย ชัดเจน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.38	0.63	มาก	15
48.	การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหารและด้านเทคนิค	4.35	0.59	มาก	19
รวม		4.32	0.63	มาก	

จากตารางที่ 16 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารทั่วไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD = 0.63$ ) โดยมี 3 ลำดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.68$ ,  $SD = 0.50$ ) การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้ ( $\bar{X} = 4.65$ ,  $SD = 0.54$ ) และการพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD = 0.59$ ) ตามลำดับ และอันดับน้อยสุด คือ ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.64$ )

**ขั้นตอนที่ 4** สรุปความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group discussion)  
 ดังแสดงในตารางที่ 17-21

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์คำร้อยละของคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนา  
 สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา  
 กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
 ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารงานวิชาการ

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
	ด้านการบริหารงานวิชาการ			
1.	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม	100.00	0.00	
2.	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพ การจัดการเรียนรู้	100.00	0.00	
3.	การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ	80.00	20.00	
4.	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริม เป็นแหล่งการเรียนรู้	100.00	0.00	
5.	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ความสะดวกเพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน	100.00	0.00	
6.	การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำ องค์กรไปสู่จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค	100.00	0.00	
7.	การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ และความคาดหวังสูงในการทำงาน	100.00	0.00	
8.	การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน และให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	100.00	0.00	
9.	การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา	100.00	0.00	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
10.	มีความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และการจัดเตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน	100.00	0.00	
11.	การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้เหมาะสม	100.00	0.00	
12.	การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการศึกษา	80.00	20.00	
13.	การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมา ปรับปรุงการบริหาร	100.00	0.00	
14.	การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็น ระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน	80.00	20.00	
15.	ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดี และเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	80.00	20.00	
16.	การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์	100.00	0.00	

จากตารางที่ 17 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารงานวิชาการ มีจำนวนข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 12 ข้อ จำนวนทั้งหมด 16 ข้อ โดยมีข้อ 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 16 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมเป็นแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน การพัฒนาสรรหาความรู้ และมีกรวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวังสูงในการทำงาน การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรค

ที่ชัดเจนในการทำงานและให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา มีความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และการจัดเตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้เหมาะสม การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหาร การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์

มีจำนวนข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วย จำนวน 4 ข้อ จำนวนทั้งหมด 16 ข้อ โดยมีข้อ 3, 12, 14, 15 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการศึกษา การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดีและเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารบุคคล

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
	ด้านการบริหารบุคคล			
1.	การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เข้ามาปฏิบัติงาน	100.00	0.00	
2.	การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	100.00	0.00	
3.	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	100.00	0.00	
4.	การสร้างและส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรมใน ระยะสั้นและระยะยาว	100.00	0.00	
5.	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพ และได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา	100.00	0.00	

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
6.	การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทางด้านฝีมือแรงงาน	100.00	0.00	
7.	การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครู และบุคลากรในสถานศึกษา	100.00	0.00	
8.	การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกัน อย่างมีความสุข	100.00	0.00	
9.	การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพ ในการบริหาร	100.00	0.00	

จากตารางที่ 18 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารบุคคล มีจำนวนข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 9 ข้อ จำนวนทั้งหมด 9 ข้อ โดยมีข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรมในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนา  
สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
	ด้านการบริหารกิจการนักเรียน			
1.	การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กำมะบอล แม่หญิง เป็นต้น	100.00	0.00	
2.	การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษา ของสถานศึกษา	100.00	0.00	
3.	การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการ ของสถานศึกษา	100.00	0.00	
4.	การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน ตามแผน	100.00	0.00	
5.	การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะ ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา	100.00	0.00	
6.	การส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการเรียนรู้	100.00	0.00	
7.	การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้เรียน และบุคลากรในสถานศึกษา	100.00	0.00	
8.	การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา	100.00	0.00	

จากตารางที่ 19 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารกิจการนักเรียน มีจำนวนข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย  
8 ข้อ จำนวนทั้งหมด 8 ข้อ โดยมีข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะ  
เพิ่มเติม ได้แก่ การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กำมะบอล แม่หญิง เป็นต้น การประเมินผล  
และติดตามตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับ



ความต้องการของสถานศึกษา การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา การส่งเสริมให้มินิวัครกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้ การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปถึง ผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์คำร้อยละของคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
	ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ ชุมชน			
1.	การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับ ชุมชน	100.00	0.00	
2.	การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัตินโยบาย	100.00	0.00	
3.	การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์	80.00	20.00	
4.	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน	100.00	0.00	
5.	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปสู่ชุมชนและสังคม	100.00	0.00	
6.	การถ่ายทอดวิทยุทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้ ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน เข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	100.00	0.00	
7.	การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม วิชาชีพ	100.00	0.00	

จากตารางที่ 20 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน มีจำนวนข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 6 ข้อ จำนวนทั้งหมด 7 ข้อ โดยมีข้อ 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัตินโยบาย การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม การถ่ายทอดวิทยุทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ

มีจำนวนข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วย จำนวน 1 ข้อ จำนวนทั้งหมด 7 ข้อ โดยมีข้อ 3 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์คำร้อยละของคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารทั่วไป

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
	ด้านการบริหารทั่วไป			
1.	การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์	100.00	0.00	
2.	การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร การศึกษา	100.00	0.00	

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
3.	การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการ รุ่นต่อไป	100.00	0.00	
4.	ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว	100.00	0.00	
5.	การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้เหมาะแก่ การเป็นผู้นำตามสถานการณ์	80.00	20.00	
6.	การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุ เป้าประสงค์	100.00	0.00	
7.	การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัติตาม แผนการ	100.00	0.00	
8.	การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา	100.00	0.00	
9.	การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิด ความคล่องตัว	100.00	0.00	
10.	การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ	100.00	0.00	
11.	การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้อง และเป็นระบบ	100.00	0.00	
12.	มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงานและจัดสรร งบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ	100.00	0.00	
13.	การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน	100.00	0.00	
14.	การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน	100.00	0.00	
15.	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงาน ตามนโยบายของรัฐบาล	100.00	0.00	
16.	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิด ผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา	100.00	0.00	

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
17.	การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดี	100.00	0.00	
18.	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา	100.00	0.00	
19.	การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรม และศีลธรรมในสถานศึกษา	100.00	0.00	
20.	การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐาน ขององค์กร	100.00	0.00	
21.	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจัดตั้ง	100.00	0.00	
22.	การบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมาย ของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว	100.00	0.00	
23.	ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ	100.00	0.00	
24.	การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในและภายนอก	100.00	0.00	
25.	การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง ของสถานศึกษาเพื่อรับประกันการประเมิน ของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา	100.00	0.00	
26.	ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา อย่างทั่วถึงและยุติธรรม	100.00	0.00	
27.	ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน	100.00	0.00	
28.	การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง	100.00	0.00	
29.	การจัด โครงการและกิจกรรมที่หลากหลาย ในการบริหารจัดการศึกษา	100.00	0.00	

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
30.	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม	100.00	0.00	
31.	สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา และสิ่งแวดล้อม	100.00	0.00	
32.	การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย	100.00	0.00	
33.	การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน	100.00	0.00	
34.	การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ	100.00	0.00	
35.	การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง	80.00	20.00	
36.	การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหาร	100.00	0.00	
37.	การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและการคิดก่อนทำ	100.00	0.00	
38.	การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร	100.00	0.00	
39.	การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์	100.00	0.00	
40.	การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้	80.00	20.00	
41.	การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้	100.00	0.00	
42.	การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้	100.00	0.00	

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
43.	การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่ อยู่เสมอ	100.00	0.00	
44.	การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ	80.00	20.00	
45.	การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับ มอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัว ต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ	80.00	20.00	
46.	การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ	100.00	0.00	
47.	การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับยุคสมัย ชัดเจน มีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ	100.00	0.00	
48.	การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหารและด้านเทคนิค	100.00	0.00	

จากตารางที่ 21 แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารทั่วไป มีจำนวนข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 43 ข้อ จำนวนทั้งหมด 48 ข้อ โดยมีข้อ 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 29, 41, 42, 43, 46, 47, 48 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์ การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว ความสนใจใฝ่รู้

สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุเป้าประสงค์ การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน นโยบายตามแผนการ การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา การมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ มาตรฐานการรับประกันการดำเนินผลงานและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรมและศีลธรรมในสถานศึกษา การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กร การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จัดตั้งการบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมายของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับประกันการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง การจัดโครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหารจัดการศึกษา การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษาและสิ่งแวดล้อม การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหาร การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและการคิดก่อนทำ การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน และพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้ การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้ การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน

มองเห็น โอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจ และคาดการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับยุคสมัย ชัดเจน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหารและด้านเทคนิค

มีจำนวนข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วย จำนวน 5 ข้อ จำนวนทั้งหมด 48 ข้อ โดยมีข้อ 5, 35 40, 44, 45 เป็นข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้การเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร และอุปนิสัยให้ เหมาะแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหาร ความเสี่ยง การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงาน ด้วยความเต็มใจได้ การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ อย่างมีคุณภาพ การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ที่เป็นไปได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยการวิจัยอนาคตแบบ EDFR โดยมีคำถามการวิจัย คือ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยอะไรบ้าง มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารในทศวรรษหน้า ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน เพื่อไปวิเคราะห์ปรับปรุงและตรวจสอบประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่นำรูปแบบที่ได้จากการสังเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ ไปตรวจสอบและยืนยันจากผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 66 คน วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า และจัดทำ Focus group discussion เพื่อเป็นการปรับปรุงรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า

ผลจากการวิจัยจะช่วยให้สามารถรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร ในทศวรรษหน้า ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์

และความสัมพันธ์ชุมชน และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า

รอบที่ 1 เป็นการศึกษาวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และกำหนดรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

รอบที่ 2 เป็นการศึกษาการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จาก คำร้อยละของคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยใช้การประมวลผลแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นฉบับที่ 1 มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม ชนิดเลือกตอบ 2 ประเด็น คือ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และคัดเลือกข้อความที่มีผู้ตอบเห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป และสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ที่มีความสอดคล้องกันร้อยละ 80 ขึ้นไป มาสร้างเป็น แบบสอบถามในรอบที่ 2 ในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร

การวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในแต่ละข้อของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทศวรรษหน้า แต่การวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ในการคำนวณ ค่ามัธยฐานควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 2 แต่ค่าการคำนวณจากโปรแกรมเป็นค่าที่ปิดค่าทศนิยม จึงทำให้ค่ามัธยฐาน และ IR ที่ได้คลาดเคลื่อนจากสภาพความเป็นจริงไปเล็กน้อยแต่ผู้วิจัยมี ความเห็นว่า ความคลาดเคลื่อนดังกล่าว ไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาคัดเลือกข้อคำถามมาก จึงอนุโลมใช้ค่าดังกล่าวในการวิจัยครั้งนี้ การสรุบบแบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้เชี่ยวชาญตอบ เสนอแนะไว้โดยสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วย เห็นด้วย ปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา ผลปรากฏว่ามีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อยู่ในเกณฑ์ทุกข้อ

แบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบ ในการนำไปใช้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เหมาะสมที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยเทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 1 ดำเนินการโดยคำนวณหาค่าร้อยละของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในแต่ละข้อความแล้วคัดเลือกข้อความที่มีผู้ตอบเห็นด้วย ร้อยละ 80 ขึ้นไป และสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ที่มีความสอดคล้องกันร้อยละ 80 ขึ้นไป มาสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 1 ดำเนินการโดยคำนวณหาค่าค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา ในการวิเคราะห์รอบที่ 2 ทุกข้อ มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ผ่านเกณฑ์ หลังจากนั้นกำหนดเป็นรูปแบบที่เหมาะสม

3. การวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบ ดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อตัดสินว่าเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการที่จะนำไปปฏิบัติในสถานศึกษา

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการสังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว หรือ EDFR รอบที่ 1

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 ท่าน ก่อนสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สอบถามความเป็นไปได้ของโครงสร้างอาชีวศึกษาในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ไว้ 5 ด้าน ว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร ผล คือ ผู้เชี่ยวชาญ 20 ท่าน เห็นด้วยว่ามีความเป็นไปได้ทั้ง 5 ด้าน ครอบคลุมทุกด้านของอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ใน 10 ปี ข้างหน้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นไปได้ของอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า จาก การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 ท่าน ประมาณค่าข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็น ได้จากกระบวนการการวิจัยอนาคตแบบ EDFR รอบที่ 1 ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นรายด้าน 5 ด้าน ได้ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นว่า แนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ คือ (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม (2) การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ (3) การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทาง กายภาพเพื่อส่งเสริมเป็นแหล่งการเรียนรู้ (5) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน (6) การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับ ความต้องการของสังคม (7) การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำองค์กร ไปสู่ จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค (8) การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ และความคาดหวังสูงในการทำงาน (9) การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน และให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (10) การวัดการประเมินผล และการปรับปรุงหลักสูตร (12) ความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการจัด เตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน (13) การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และการปฏิบัติงานได้เหมาะสม (14) การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การจัดการศึกษา (15) การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหาร (16) การวิเคราะห์ด้านการเรียน-การสอน (17) การปฏิบัติวินัยต่อผู้ทำผิดในการใช้ข้อมูลข่าวสาร (18) การสร้างและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (19) การจัดเก็บและและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน (20) การอำนวยความสะดวกในการจัดหา วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน (21) ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดี และเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (22) การส่งเสริมให้มินวัตกรรมและเทคโนโลยีใน การเรียนรู้ (23) การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ และ (24) การวิเคราะห์และเกาะติดสถานการณ์ของการเรียน

ด้านที่ 2 ด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ คือ (1) การสรรหาบุคลากร

ทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน (2) การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ (3) การมีความคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็น โอกาส และปฏิบัติกฎระเบียบสมัยใหม่ (4) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (5) การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม (6) การสร้างและส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรมในระยะสั้นและระยะยาว (8) การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน (7) การสร้างความสามัคคี เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร (8) การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา (9) การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน (10) การมอบอำนาจสามารถสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรเกิดความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายได้ (11) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา (12) การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (13) การสื่อสารด้วยการพูด เขียน อ่าน ฟัง อย่างมีประสิทธิภาพ (14) การชี้แนะและการยินยอมในการใช้อำนาจที่มีอยู่ (15) การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร และ (16) ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม

ด้านที่ 3 ด้านการบริหารกิจการนักเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ คือ (1) การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กัมมะบอล แม่หญิง เป็นต้น (2) การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา (3) การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา (4) การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน (5) การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา (6) การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ และมุ่งผลสำเร็จของนักเรียน (7) การส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้ (8) การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา (9) การใกล้เคียงเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จของนักเรียน (10) การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ (11) การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีให้นักเรียน

ด้านที่ 4 ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ คือ (1) การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน (2) การให้ชุมชน

และสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัตินโยบาย (3) การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ (4) การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน (5) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม (6) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (7) การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

ด้านที่ 5 ด้านการบริหารทั่วไปของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ คือ (1) การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์ (2) การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา (3) การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป (4) การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตใจรักการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องติดต่อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานที่ศึกษา (5) ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว (6) การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้ เหมาะแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (7) การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุเป้าประสงค์ (8) การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัตินโยบายตามแผนการ (9) การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา (10) การมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวใน (11) การบริหารผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ (12) การยอมรับปัญหาและข้อผิดพลาดในการทำงานและแสดงออกให้เห็นถึงการร่วมรับผิดชอบปัญหาในการทำงาน (13) การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ (14) การวางแผนจัดหาแหล่งรายได้เพื่อจัดหาพัสดุและอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก (15) มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงานและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ (16) การมีความเฉลียวฉลาดใช้ไหวพริบในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (17) การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตใจรักการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องติดต่อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานที่ศึกษา (18) การประหยัดและหลีกเลี่ยงการทำงานแบบสิ้นเปลือง (19) การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน (20) การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน (21) การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยากสามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ (22) การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล (23) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา (24) การเข้มงวดในเรื่องตารางการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดเวลาของ

การทำงานให้สำเร็จ (25) การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี (26) การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (27) การกำหนดรูปแบบ การประกันคุณภาพทางคุณธรรมและศีลธรรมในสถานศึกษา (28) การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กร (29) การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรจัดตั้ง (30) การบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมายของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว (31) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่มีประสิทธิภาพ (32) การพัฒนาและการวางแผน การประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก (33) การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของ สถานศึกษาเพื่อรับประกันการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา (34) การปลูกฝังจิตสำนึก และส่งเสริมความเป็นพลเมืองดี (35) ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา อย่างทั่วถึงและยุติธรรม (36) ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับ การทำงาน (37) การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและ ทั่วถึง (38) การจัดโครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหารจัดการศึกษา (39) การปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม (40) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา และสิ่งแวดล้อม (41) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมี ประชาธิปไตย (42) การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน (43) การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ (44) การกำหนดแผนการควบคุม และการบริหารความเสี่ยง (45) การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหาร (46) การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและการคิดก่อนทำ (47) การไกล่เกลี่ยเมื่อ เกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร (48) การเข้าใจวิธีการ ปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ (49) การมี ความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้ (50) การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหา สิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้ (51) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงได้ (52) การมองโลก ในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ (53) การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ (54) การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสละรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถ ปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ (55) การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ (56) การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้อง

กัญชกสมัย ชัดเจน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และ (57) การวิเคราะห์และประเมินความรู้ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหารและด้านเทคนิค

2. สรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือ EDFR รอบที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 ท่าน เป็นการสัมภาษณ์ กลุ่มเดิม ผู้วิจัยได้สอบถามความเป็นไปได้ของ โครงสร้างอาชีวศึกษาในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว รอบที่ 2 ที่ได้จากการสัมภาษณ์ รอบที่ 1 ผลในการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ จากคำร้อยละของคำตอบ การวิเคราะห์คำตอบในรอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในแต่ละข้อเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวน 16 ข้อ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมเป็นแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวังสูงในการทำงาน การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานและให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา ความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และการจัดเตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้เหมาะสม การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหาร การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดีและเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์

2. ด้านการบริหารบุคคล มีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรมในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากร



ให้มีความรู้ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครู และบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร

3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน มีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ การคุ้มครององค์การมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กำมะบอล แม่หญิง เป็นต้น การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา การส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้ การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ไปถึงผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา

4. ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน มีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัตินโยบาย การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการ และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

5. ด้านการบริหารทั่วไป มีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวน 48 ข้อ ได้แก่ การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์ การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงานและสิ่งรอบตัว ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้ เหมาะแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุเป้าประสงค์ การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัตินโยบายตามแผนการ การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงานและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับการทำงาน การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน การนำ

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรมและศีลธรรมในสถานศึกษา การควบคุมคุณภาพ การปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กร การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจัดตั้ง การบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมายของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาและการวางแผน การประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับปะกันการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง การจัดโครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหารจัดการศึกษา การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา และสิ่งแวดล้อม การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหาร การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและการคิดก่อนทำ การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้ การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้ การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้ การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับยุคสมัย ชัดเจน ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหารและด้านเทคนิค

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ครั้งนี้มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าสนใจ ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า ที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่ง และมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการอาชีวศึกษา ทั้งทางตรง และทางอ้อม เช่น ผู้ดำรงตำแหน่งมีบทบาท หน้าที่ในการกำหนดนโยบายการอาชีวศึกษาทางตรง เช่น รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬาที่ดูแลในส่วนการอาชีวศึกษา เลขธิการคณะกรรมการอาชีวศึกษาและกรรมการอาชีวศึกษาแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้มีบทบาท หน้าที่ ในการกำหนดนโยบายการอาชีวศึกษาทางอ้อม เช่น ที่ปรึกษารัฐมนตรี และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ผู้ที่มีโอกาสที่จะดำรงตำแหน่งในระดับสูงของหน่วยงานมีบทบาท หน้าที่ ในการกำหนดนโยบายการอาชีวศึกษา ในอนาคต เช่น รองเลขธิการคณะกรรมการอาชีวศึกษา และเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงาน ในด้านการกำหนดนโยบาย ทางการอาชีวศึกษาทั้งทางตรง และทางอ้อม เช่น อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา อดีตเลขธิการ คณะกรรมการอาชีวศึกษา ในปี พ.ศ. 2558 ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 66 คน การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 5 คน พบว่า ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารในแต่ละด้านปรากฏผล ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมเป็นแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำองค์ความรู้ไปสู่จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ และความคาดหวังสูงในการทำงาน การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานและให้

ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา ความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการจัดเตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้เหมาะสม การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการศึกษา การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหาร การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดีและเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ให้มีทักษะด้านวิชาชีพ มีในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการส่งเสริมให้มินวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้ ตรงกับแนวคิดของ Navaratnam and Coonor (1993) เน้นในด้านของการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการซึ่งถือเป็นภารกิจหลัก ที่สำคัญของวิทยาลัย สอดคล้องกับที่ ฤกษ์มันต์ วัฒนานรงค์ (2538) ที่กล่าวว่า การจัดการอาชีวศึกษาจะใช้ทุกวิธีการในการวางแผน ออกแบบการสอน และการฝึกเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณภาพของตน ได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

1.2 ด้านการบริหารบุคคล ได้แก่ การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและส่งเสริมบุคลากร ไปฝึกอบรมในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร สอดคล้องกับ กนกวรรณ ปลื้มกมล (2549, หน้า 34) กล่าวว่า ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารและพัฒนาองค์กรงาน บุคคลและกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการทำหน้าที่ชี้แนะ กำกับ ตรวจสอบ มอบหมายงาน สื่อสารเป็น เน้นจูงใจให้ข่าวสารข้อมูล เพิ่มพูนผลงาน สานความคิดสู่ปฏิบัติ เข้าใจในนโยบาย ทำนายอนาคต ลดปัญหา กล้าตัดสินใจ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า บรรลุจุดหมาย และกรมอาชีวศึกษา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (2555, หน้า 20) การสร้างความเข้มแข็งทางด้านการบริหาร และการคุ้มครองการศึกษาซึ่งทั้งหมด เพื่อพัฒนาคนลาวให้เป็นพลเมืองดี รักษาดี มีอุดมการณ์

สังคมนิยม มีโลกทัศน์วิทยาศาสตร์ มีระเบียบวินัย มีความเจริญทางด้านจิตใจ และมีสติปัญญา ความรู้ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

1.3 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กัมมะบาล แม่หญิง เป็นต้น การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา การบริหารจัดการให้เกิด กิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสมกับ ความต้องการของสถานศึกษา การส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้ การบริหาร จัดการข้อมูลข่าวสาร ไปถึงผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สอดคล้องกับ Kimbrough and Numnery (1988) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาใน องค์การ ดังนี้ งานบริการกิจการนักเรียน (Student personnel services) หมายถึง งานบริการด้าน ต่างๆ เกี่ยวกับนักศึกษาที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสอน เช่น งานสำรวจประชากรวัยเรียนใน ท้องถิ่น งานทะเบียนศึกษา การรับสมัคร งานลงทะเบียนเข้าเรียน งานวินัยนักศึกษา งานแนะแนว และงานบริการด้านอื่น ๆ เช่น บริการด้านสุขภาพ บริการจัดหางานและติดตามนักศึกษาที่สำเร็จ การศึกษา บริการประเมินและรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน และกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ

1.4 ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ การสร้าง กิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัตินโยบาย การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน การเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจของ โรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา (2551, หน้า 4) กล่าวว่า การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการมีส่วนร่วม ในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ มีการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และการให้ชุมชน-สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายพัฒนากำลังคนและมาตรฐานการอาชีวศึกษา สอดคล้องกับ 5 หลักมูลการศึกษา คือ คุณสมบัติศึกษา ปัญญาศึกษา ศิลปศึกษา พลศึกษา และแรงงานศึกษา กำหนดแนวทางแผน นโยบายของพรรค-รัฐบาล เศรษฐ ระเบียบกฎหมาย มุ่งเน้นการสร้างนักวิชาการให้เข้มแข็ง ยกระดับการศึกษาให้เท่าเทียมตามความต้องการของสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ยกย่อง

การศึกษา อบรมวิชาชีพให้ครูสร้างแรงจูงใจให้ครูในการพัฒนา ด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านจิตใจอารมณ์ด้านสังคม

1.5 ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์ การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้ เหมาะแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุเป้าประสงค์ การดำเนินกำกับติดตามการปฏิบัติ นโยบายตามแผนการ การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงานและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรมและศีลธรรม ในสถานศึกษา การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กร การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจัดตั้ง การบริหารจัดการธรรมาภิบาล ถูกต้องตามกฎหมายของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับประกันการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง การจัดโครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหารจัดการศึกษา การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา และสิ่งแวดล้อม การเป็นผู้นำงานที่ดี และมีประชาธิปไตย การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหาร

การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและการคิดก่อนทำ การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้ การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้ การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้ การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ การมีความมั่นใจในตัวเองพร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับยุคสมัย ชัดเจน ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหารและด้านเทคนิค (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) กล่าวไว้ว่า มาตรฐานคุณภาพสถานอาชีวศึกษา เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ โดยผลการเปรียบเทียบสามารถเอาไปนำไปใช้ในการปรับปรุง เพื่อส่งเสริมให้คุณภาพสูงขึ้น อีกด้านมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เปรียบตั้งจุดหมายปลายทางหรือผลสัมฤทธิ์เพื่อให้สถานศึกษาได้เตรียมพร้อมในการกำหนดมาตรฐานมีอยู่ สามรูปแบบ คือการกำหนดกระบวนการตามองค์ประกอบและกำหนดแนวความคิดของผลที่ได้รับจากการกำหนดองค์ประกอบแนวทางการกำหนดตามลำดับปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพ เช่นผู้เรียน การเรียนการสอน ครูอาจารย์ หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ การบริหาร การเงิน การวิจัย การบริหารสังคม และอื่นๆ ในมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจะมีคำสั่งว่าตัวชี้วัดเชิงคู่อยู่เสมอซึ่งเป็นตัวบ่งบอกถึงสภาพของแต่ละมาตรฐานคุณภาพ ตัวชี้วัดจะเป็นข้อมูลตัวจริง เป็นข้อมูลประจักษ์ต่าที่มีลักษณะรูปธรรมสามารถนำมาใช้เป็นบรรทัดฐานในการประเมิน ระดับของคุณภาพตามมาตรฐานนั้น ๆ และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า มีการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ในการเข้าใจแนวทางของพรรคและรัฐบาลในการสร้างและพัฒนาประเทศ และการมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมายของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว ในการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารตรงกับเป้าหมายและนโยบาย ยุทธศาสตร์ การศึกษา 20 ปี (พ.ศ. 2544-2563) และแผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

แห่งชาติ ครั้งที่ 5 พ.ศ. 2543 สปป.ลาว) ทำให้การศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งกำหนดให้การจัดการศึกษาเป็นภารกิจของปวงชนและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ใส่ใจการพัฒนาการบริหาร คุ้มครองและการตรวจการศึกษาให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

2. การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งเป็นบทสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเสนอรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ปฏิบัติจริง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 22 โรงเรียนทั่วประเทศ ปรากฏว่ามีรูปแบบตามบทบาทและหน้าที่ที่ผู้บริหารมีความเห็นว่าเหมาะสมหรือไม่ และสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ในระดับสถานศึกษา ได้แก่

2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวังสูงในการทำงาน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา (2551, หน้า 2) อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสังคมอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษา โดยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายการพัฒนา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดไว้ คือ “การศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์ และธรรมชาติให้ผู้เรียนมีความสามารถ มีวิชาชีพ มีสุขภาพพลานามัยให้มีความศรัทธาทั้งด้านร่างกายจิตใจ มีศิลปะ มีระเบียบวินัย มีน้ำใจ รักประเทศชาติ รักระบอบประชาธิปไตย เพื่อตอบสนองตามกฎหมายของรัฐบาล” และกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา (2551, หน้า 4) การศึกษาได้ทำให้คนได้รับการศึกษาและพัฒนาตนเองไปตาม 5 หลักพื้นฐานการศึกษา คือ คุณสมบัติศึกษา ปัญญาศึกษา ศิลปศึกษา พลศึกษา และแรงงานศึกษา กำหนดแนวทางแผนนโยบายของพรรค-รัฐบาล เคารพ ระเบียบกฎหมาย มุ่งเน้นการสร้างนักวิชาการให้เข้มแข็ง ยกย่องการศึกษาให้เท่าเทียมตามความต้องการของสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ยกย่องการศึกษา อบรมวิชาชีพให้ครู สร้างแรงจูงใจให้ครูในการพัฒนา ด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านจิตใจอารมณ์ด้านสังคม

2.2 ด้านการบริหารบุคคล ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การสรรหาบุคลากรทาง



การศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ตามแผนยุทธศาสตร์ การปฏิรูปการศึกษาแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (พ.ศ. 2550-2559) ได้มุ่งเน้นการปฏิบัติการศึกษาเพื่อทุกคน โดยเฉพาะพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลก การประชุมใหญ่ครั้งที่ 9 ของศูนย์กลางพรรคประชาชนปฏิวัติลาว ก็ได้เน้นถึงทิศทางและนโยบายการศึกษาแห่งชาติเพื่อพัฒนาครูและทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์แห่งการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของลาว ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และกรมอาชีวศึกษา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (2555, หน้า 20) อธิบายว่า การสร้างความเข้มแข็งทางด้านการบริหาร และการคุ้มครองการศึกษาซึ่งทั้งหมดเพื่อพัฒนาคนลาวให้เป็นพลเมืองดี รักชาติ มีอุดมการณ์สังคมนิยม มีโลกทัศน์วิทยาศาสตร์ มีระเบียบวินัย มีความเจริญทางด้านจิตใจ และมีสติปัญญาความรู้ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยหลากหลายวิธีการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่และเป็นรูปธรรมมากขึ้น ปรับปรุงหลักสูตรด้านเนื้อหาการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกว่าเดิม การศึกษาทุกชั้นทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีความหนักแน่นเข้มแข็งกว่าเดิมแบ่งความรับผิดชอบคุ้มครองการศึกษาระหว่างศูนย์กลางกับท้องถิ่น แบ่งความรับผิดชอบและเพิ่มบทบาทของคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาแต่ละชั้น เพื่อให้การศึกษาเป็นภารกิจของทั่วทั้งปวงชน (คณะโฆษณามอบรมศูนย์กลางพรรคประชาชนปฏิวัติลาว, 2554, หน้า 49)

2.3 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กัมมะบอล แม่หญิง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรมอาชีวศึกษา (2552) อธิบายว่าโครงสร้าง และเนื้อหาในการฝึกอบรมสายอาชีวศึกษาและอบรมวิชาชีพในระดับต่าง ๆ เช่น ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้น ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคชั้นกลาง และประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคชั้นสูง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานเพื่อปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอาชีวศึกษา แต่ปี ค.ศ. 2006-2020 มุ่งเน้นสร้างโอกาสให้สังคมทั่วไป ก็คือ ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนเข้าใจและรับทราบเกี่ยวกับการจัดตั้งการเรียนการสอนในโรงเรียนอาชีวศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องได้จัดตั้งการแนะนำวิชาชีพ

2.4 ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีระบบจงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม การถ่ายทอดวิทยุทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน เข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กองสี แสงมณี (หนังสือพิมพ์สี่งประชาชน ฉบับที่ 23 พ.ศ. 2555) รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ได้ให้สัมภาษณ์ต่อนักข่าว หนังสือพิมพ์ลาวพัดตะนา ในวันที่ 13 กุมภาพันธ์ ที่ผ่านมา ณ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 2 (ค.ศ. 2011-2015) โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาขั้นสูง และแผนปฏิรูปการอาชีวศึกษาว่า ตั้งแต่บัดนี้ จนถึงปี ค.ศ. 2015 กระทรวงศึกษาจะไม่อนุญาตให้มีการขยายวิทยาลัยเพิ่ม และไม่อนุญาตให้บรรดามหาวิทยาลัย และวิทยาลัยใด ๆ ในทั่วประเทศเพิ่มหลักสูตรการศึกษาขึ้นใหม่ เนื่องจากว่ากระทรวงศึกษาจะได้ตรวจตราควบคุมคุณภาพของบรรดามหาวิทยาลัยและวิทยาลัยเหล่านี้ ตามมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาวางเป้าหมายไว้ว่า บรรดามหาวิทยาลัย โรงเรียนเทคนิควิชาชีพ หรือวิชาชีพแบบผสมของรัฐและเอกชนในระยะปฏิรูป ไม่อนุญาตให้เปิดการสอนหลักสูตรใหม่ ทั้งภาคปกติและระบบต่อเนื่องถึงปริญญาตรีหรือสูงกว่านั้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งจะอนุญาตให้เปิดการสอนตั้งแต่ระดับชั้นสูงลงมาเท่านั้น และธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 34) อธิบายว่า การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง (Adult and continuing education) รัฐบาลได้มีนโยบายที่จะพัฒนาอัตราการรู้หนังสือของประชากรให้สูงขึ้น โดยเฉพาะประชากรที่อยู่บนแถบภูเขาสูง (Mountainous areas) ที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้ (Literacy) สูงมาก โดยที่รัฐบาลได้ดำเนินการในลักษณะที่ให้ผู้รู้หนังสือแล้วไปสอนผู้ที่ยังไม่รู้ และให้ผู้รู้หนังสือแล้วมีโอกาสอ่านเขียนต่อเนื่องไป เพื่อหลีกเลี่ยงการกลายเป็นผู้ไม่รู้ หนังสือ

2.5 ด้านการบริหารทั่วไป ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้ การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมุทรา ชำนาญ (2546, หน้า 71-72) ได้เสนอว่า การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ภารกิจหน้าที่ของโรงเรียนซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาท ดังนี้ 1) การจัดโครงสร้างของโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดกรอบโครงสร้างการบริหารโรงเรียน และการกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ตามภารกิจของโรงเรียน

2) การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การบริหารจัดการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาการเรียนการสอน การแสวงหานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 3) การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติของ บุคลากร การสรรหา บุคลากร การพัฒนาบุคลากร การกำหนดแนวทางการให้เงินเดือน ค่าจ้าง การดำเนินการทางวินัย และให้พ้นจากข้าราชการ 4) การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ การสรรหา งบประมาณ การอนุมัติแผนงานของโรงเรียน การบริหารงานการเงิน การพัสดุการบัญชีของ โรงเรียน และการรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และ 5) การบริหารทั่วไป ได้แก่ การกำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์และเป้าหมาย การบริหารงาน ในโรงเรียน การจัดทำแผนปฏิบัติการ ในโรงเรียน การแสวงหาความร่วมมือระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน และวิจิตร ศรีสอาน (2540, หน้า 16-17) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานไว้เป็น ข้อ ๆ ดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบการพัฒนาอุดมมุ่งหมาย เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน 2) ผู้บริหารจะต้องมี บทบาทในการจัดวางตัวบุคลากร เพื่อให้สามารถทำหน้าที่บรรลุ ตามอุดมมุ่งหมายของการศึกษา 3) บทบาทด้านการจัดเวลา สถานที่เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน 4) บทบาท และความรับผิดชอบในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่เพื่อประโยชน์ ของการจัด การศึกษา 5) ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุ อุดมมุ่งหมายของหลักสูตร และ 6) บทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชน

จากรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาได้มีฉันทามติออกแบบและกำหนดว่าเป็น รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทและการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และได้รับการตรวจสอบ และยอมรับจากระดับปฏิบัติคือ ผู้บริหารต้องพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ และปัญหา อุปสรรคหรือบางบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติได้ในระดับสถานศึกษานั้น เป็นส่วนที่มีความจำเป็น

ดังนั้นรัฐธรรมนูญแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2546 มาตรา 94 กระทรวงศึกษาธิการของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ระบุการขยาย วิทยาลัยเพิ่มอีก เพื่อกวาดขันคุณภาพการศึกษา ตั้งแต่บัดนี้จนถึงปี พ.ศ. 2558 และไม่อนุญาตให้ บรรดาวิทยาลัยใด ๆ เพิ่มหลักสูตรการเรียนใหม่โดยเด็ดขาด เพื่อจะได้กวาดขันปรับปรุงคุณภาพ ของวิทยาลัยทั้งของภาครัฐและเอกชน หลังจากเห็นว่าการศึกษาสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง ขณะเดียวกัน

รัฐบาลก็ได้เน้นย้ำให้กระทรวงศึกษาเร่งปรับปรุงคุณภาพมหาวิทยาลัยของรัฐ 5 แห่ง ตามแผนปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 2 เพื่อยกคุณภาพให้เทียบเท่าภูมิภาคและสากลทีละก้าว

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้สำหรับผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้ผู้เกี่ยวข้องระดับการกำหนดนโยบายทุกระดับ ให้ความสำคัญกับการอาชีวศึกษา อย่างจริงจัง โดยจะมีการผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ผู้บริหารสถานศึกษา ในทศวรรษหน้า มีการขับเคลื่อน ลงมือดำเนินการไปแล้ว แต่ผลที่เกิดขึ้น คือ ต่างฝ่ายต่างดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายของตน ขาดการระดมสมอง ขาดการร่วมมือและประสานงาน ขาดความต่อเนื่องของการดำเนินการ ดังนั้นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผู้กำหนดนโยบายต้องมีการกำหนดนโยบายในเรื่องความร่วมมือในการทำงานของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ ควรมี 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม 2) การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ 4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมเป็นแหล่งการเรียนรู้ 5) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน 6) การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค 7) การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวังสูงในการทำงาน 8) การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานและให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 9) การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา 10) ความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการจัดเตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน 11) การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้เหมาะสม 12) การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา 13) การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหาร 14) การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน 15) ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดีและเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 16) การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์

1.2 ด้านการบริหารบุคคล ควรมี 1) การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน 2) การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่

ที่รับผิดชอบ 3) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การสร้างและส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรมในระยะสั้นและระยะยาว 5) การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา 6) การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน 7) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา 8) การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และ 9) การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร

1.3 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ควรมี 1) การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กำมะบอล แม่หญิง เป็นต้น 2) การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา 3) การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา 4) การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน 5) การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา 6) การส่งเสริมให้มินวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้ 7) การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา และ 8) การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา

1.4 ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน ควรมี 1) การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน 2) การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัตินโยบาย 3) การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ 4) การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน 5) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม 6) การถ่ายทอดวิทยุทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 7) การมีระบบจงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ

1.5 ด้านการบริหารทั่วไป ควรมี 1) การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์ 2) การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา 3) การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป 4) ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงานและสิ่งรอบตัว ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว 5) การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้เหมาะสมแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ 6) การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุเป้าประสงค์ 7) การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัตินโยบายตามแผนการ 8) การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา 9) การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวใน 10) การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ 11) การบริหารจัดการ

งบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ 12) มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงานและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ 13) การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน 14) การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน 15) การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล 16) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา 17) การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี 18) การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 19) การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรมและศีลธรรมในสถานศึกษา 20) การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กร 21) การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจัดตั้ง 22) การบริหารจัดการธรรมาภิบาล ถูกต้องตามกฎหมายของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว 23) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่มีประสิทธิภาพ 24) การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก 25) การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับประกันการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา 26) ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม 27) ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน 28) การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง 29) การจัดโครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหารจัดการศึกษา 30) การปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม 31) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา และสิ่งแวดล้อม 32) การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย 33) การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน 34) การมีแรงจูงใจผู้อื่น เพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ 35) การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง 36) การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหาร 37) การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและการคิดก่อนทำ 38) การใกล้เคียงเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน และพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร 39) การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ 40) การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้ 41) การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้ 42) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้ 43) การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็น โอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ 44) การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ

45) การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ 46) การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ 47) การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับยุคสมัยชัดเจน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และ 48) การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหารและด้านเทคนิค

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับสถาบันศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

ในการวิจัยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ ให้เป็นมีการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในทศวรรษหน้า ดังนี้ 1) การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา 2) การจัดเก็บ และการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน 3) ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดีและเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ 5) การพัฒนาบุคลากรและอุปนิสัยให้ เหมาะแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ 6) การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง 7) การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้ 8) การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ และ 9) การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ

## 3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิให้มีการส่งเสริมสนับสนุนเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวังสูงในการทำงาน 2) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม 3) การสรรหาคณาจารย์ทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา 5) การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา 6) การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา 7) การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ 8) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม 9) การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ 10) การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้

#### 4. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย สำหรับการประยุกต์ใช้ต่อผู้เกี่ยวข้องระดับผู้กำหนดนโยบาย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ผู้เกี่ยวข้องระดับการกำหนดนโยบายทุกระดับ ให้ความสำคัญกับการอาชีวศึกษาอย่างจริงจัง โดยจะมีการผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการอาชีวศึกษาที่ชัดเจน ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่ว่าต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน แม้ปัจจุบันจะมีการขับเคลื่อน ลงมือดำเนินการ ไปบ้างแล้ว แต่ผลที่เกิดขึ้นคือ ต่างฝ่ายต่างดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของตน ขาดการระดมสมอง ขาดการร่วมมือและประสานงาน ขาดความต่อเนื่องของการดำเนินการ ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ผู้กำหนดนโยบายต้องมีการกำหนดนโยบายในเรื่องความร่วมมือในการทำงานของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ควรที่จะมีการกำหนดบทบาทของทุกหน่วยงาน ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการร่วมมือกันอย่างต่อเนื่องและจริงจัง จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาด้านอาชีวศึกษาของลาวในทศวรรษหน้านั้น ต้องเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ด้านการบริหาร เพื่อเป็นผู้บริหารที่ดี

#### 5. ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้ต่อผู้เกี่ยวข้องระดับผู้ดำเนินการ

เสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาทุกแห่งในประเทศ มุ่งและเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวังสูงในการทำงาน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม การสรรหานุเคราะห์ทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และการบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้

#### 6. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

6.1 ควรมีการศึกษาวิจัยอนาคตภาพเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคมในระดับอาชีวศึกษา การศึกษาอื่น ๆ เช่น ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.7) ระดับ ปวช. ระดับ ปวท. และระดับ ปวส. เพื่อให้ได้ภาพรวมของภาพอนาคตหลักสูตร



6.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการสรรหาคณากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ  
เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐ  
ประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า

6.3 ควรมีการศึกษาการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน เช่น  
การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชน

6.4 ควรมีการศึกษาระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วม  
ในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

6.5 ควรมีการนำวิธีการทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis)  
การวิเคราะห์จัดกลุ่ม (Cluster analysis) เข้ามาประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา  
เพื่อทำให้การจำแนก จัดกลุ่มแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง มีความเชื่อมั่นมากขึ้น

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ปลื้มกมล. (2549). *ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชนในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- กนกอร สมปราชญ์. (2548). *องค์การและการพัฒนาองค์การ*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- กรมจัดตั้งและพนักงาน. (2551). *กฎหมายการศึกษาฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2550*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กรมสถิติ. (2552). *บทสรุปการปฏิบัติแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2551-2552 และแผนพัฒนาการศึกษา พ.ศ. 2552-2553*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กรมสามัญศึกษา. (2544). *การบริหาร โรงเรียน*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์ กระทรวงศึกษาธิการ.
- กรมอาชีวศึกษา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2545). *คู่มือวิธีการปฏิบัติงาน*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการ.
- กรมอาชีวศึกษา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2553). *คู่มือการปฏิบัติงานและตำแหน่งงานของกรมอาชีวศึกษา*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์ กระทรวงศึกษาธิการ.
- กรมอาชีวศึกษา. (2552). *คู่มือวิธีการปฏิบัติงาน*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กรมอาชีวศึกษา. (2554). *คู่มือวิธีการปฏิบัติงาน*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2555). *คู่มือวิธีการปฏิบัติงาน*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2539). *คู่มือผู้บริหารการศึกษา*. เวียงจันทน์ (สปป.ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2543). *แผนยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อทุกคน พ.ศ. 2544-2563*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.

- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2550 ก). *กฎหมายการศึกษา (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. เวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2550 ข). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอาชีวศึกษาและอบรมวิชาชีพ (2549-2563)*. เวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2551 ก). *ข้อกำหนดของโครงสร้างประกอบ*. เวียงจันทน์ (สปป.ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2551 ข). *ข้อกำหนดของโครงสร้างประกอบ*. เวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2551 ค). *แผนพัฒนาการศึกษา*. เวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2551 ง). *สถิติข้าราชการครู ผู้บริหาร*. เวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2552). *คู่มือ การแนะนำวิชาชีพ*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2554). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาสถานอาชีวศึกษา*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2555 ก). *คู่มือการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. (2555 ข). *คู่มือการปฏิบัติงานและตำแหน่งงานของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา*. นครหลวงเวียงจันทน์ (สปป. ลาว): โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา.
- กฤษณพงศ์ สาขรณ์. (2548). *การบริหารงานการเงินในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม*. อานาจเจริญ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- กว้าง เสี่ยงดำ. (2549). *พฤติกรรมค่านิยมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3. นองคาย: สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.*
- กองสี แสงมณี. (ม.ป.ป.). *การปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 2 (ค.ศ. 2011-2015). เสี่ยงประชาชน.*
- กัลยาณี จิตต์การุณย์, แสงเดือน ทวีสิน และพรณี เกษมกล. (2546). *การพัฒนาหลักสูตรการอบรม สำหรับผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: ภาควิชาครุศาสตร์ไฟฟ้า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.*
- กาญจนา วัฒนา. (2550). *การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: ธนพรการพิมพ์.*
- กานดา เล่าหศิลป์สมจิตร. (2547). *การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพด้านการพยาบาลวิสัญญี โรงพยาบาลรัฐ กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-based approach). กรุงเทพฯ: โกลบอลคอนเซิร์น.*
- เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค. (2550). *การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development).* เข้าถึงได้จาก [http://hpc4.anamai.moph.go.th/TQAHPC4\\_internet/km/TQA%20study/Competency%20Development.pdf](http://hpc4.anamai.moph.go.th/TQAHPC4_internet/km/TQA%20study/Competency%20Development.pdf)
- คณะโฆษณอบรมศูนย์กลางพรรคประชาชนปฏิวัติลาว. (2554). *แนวทางพื้นฐานของการพัฒนาการศึกษา. ม.ป.ท.*
- จรรยา บริบูรณ์. (2544). *ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.*
- จันทิมา อนันตกุล. (2549). *สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2529). *การวิจัยอนาคต. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย จากข่าวสารวิจัยการศึกษา, 3, 22-24.*
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2551). *การวิจัยอนาคต. วารสารสมาคมการวิจัย, 13(2), 9-13.*
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2552). *ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR. คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*

- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2544). *ทฤษฎีการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- ฉวีวรรณ ใจอ่อน. (2549). *การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาศสินธุ์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชัยญา อภิบาลกุล. (2546). *รายงานการวิจัย: การพัฒนากระบวนการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา*. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยญา อภิบาลกุล. (2550). *หลักและระบบการบริหารการศึกษา*. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยพงษ์ กองสมบัติ. (2548). *สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยวัฒน์ มะหัด. (2547). *การศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2540). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อพิมพ์กรุงเทพฯ.
- ชูเกียรติ ถิ่นศรี. (2550). *ปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2 จังหวัดแพร่*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- เชาวรัตน์ เดมียกุล. (2552). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เชาว์ โจนแสง. (2550). *องค์การและการจัดการ*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 9-15*. หน้า 251. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ถุยีน วงศ์หงส์. (2550). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ณรงค์ หล้าวงศา. (2548). ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณรงค์ องค์กรประเสริฐ. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ ความผูกพันต่อองค์กร โรงเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ถวัลย์ หงส์ไทย. (2546). สภาพความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 4(2), 15-19.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง.
- ทิตินา แคมมณี. (2545). *รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตินา แคมมณี. (2547). *ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ทิตินา แคมมณี. (2550). *รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2541). *สังคมศาสตร์วิจัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทือน ทองแก้ว. (2545). ภาวะผู้นำ: สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป. *วิชาการ*, 5(9), 35-43.
- ชนวิช วุฒิเมธารักษ์. (2550). ปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาแพร่ เขต 1 จังหวัดแพร่. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิต์.
- ชเนศ จำเกิด. (2545). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชวีช เลือตรงศิลป์. (2549). *สภาพและปัญหาการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- ชัยพร ชื่นกลิ่น. (2552). *การพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล*. เข้าถึงได้จาก <http://www.Spko.moph.go.th>.
- ธีรภัทร แส่นอามาศย์. (2552). *สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 และเขต 2*. หนองบัวลำภู: สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ธีระ รุญเจริญ. (2542). *การปฏิรูปอาชีวศึกษาของ สปป.ลาว*. นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นคร ตั้งคะพิภพ. (2553). *รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความพร้อมเพื่อการรองรับการกระจายอำนาจ*. เพชรบุรี: โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2552). *การกำหนดชุดโครงการวิจัย และการบูรณาการผลการวิจัย*. ใน เอกสารประกอบการบรรยายการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนานักวิจัย ภายใต้โครงการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาชุดนี้ทางจิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ โครงการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาจิตด้วยนิทาน (ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- นิวัตร์ ประเสริฐพันธ์. (2545). *สมรรถภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิสารัตน์ รวมนงษ์. (2549). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชน เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิสารัตน์ รวมนงษ์. (2552). *การกำหนดชุดโครงการวิจัย และการบูรณาการผลการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- บรรจง ครอบบัวบาน. (2549). *การศึกษาศมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรโรงพยาบาลชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

- บุญธรรม โบราณมูล. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญร่วม ผานคำ. (2550). *พฤติกรรมการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประดิษฐ์ แก้วพรหม. (2549). *สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). *พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปัญญา วาชัยยุง. (2550). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงาน การเงินของโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. การศึกษาอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2542). *บทบาทใหม่ของโรงเรียนตามแนวทางแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. *วารสารวิชาการ*, 2(10), 7-8.
- พรชูลี อาชาวอำรุง. (2537). *กลวิธีวิจัยอนาคต กระบวนการอนาคตปริทัศน์*. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 6(2), 76-91.
- พรพิศ อินทะสุระ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.



- พัชรารักษ์ สงวนกล้าจิตต์ และคนอื่น ๆ. (2543). *การปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- พัชรมณ เทียนศรี. (2547). *สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะ  
นิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พิณสุดา สิริธรงค์ศรี. (2555). *การวิจัยนำร่องการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมขององค์กรในชุมชน  
เพื่อสุขภาวะคนไทย*. ม.ป.ท.
- พินิต แสงสุข. (2548). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้  
ของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โพธิยา คำผิว. (2548). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอำเภอเมือง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองคาย เขต 1*. รายงานการศึกษาอิสระ  
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภาวिका ธาราศรีสุทธี และวิบูลย์ ไตวณะบุตร. (2542). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2552). *โครงการการมองอนาคตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
พ.ศ. 2566*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มางมาส กาญจนากร. (2549). *สมรรถนะที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงาน  
เกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติ  
พ.ศ. 2510 ในเขตภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รวีวรรณ เผ่ากัณหา. (2548). *สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชา  
พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัชฎา ฅ น่าน. (2550). *สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน*.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัตนารักษ์ ศรีพยัคฆ์. (2549). *ขีดสมรรถนะ: การบริหารทรัพยากรบุคคล*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.stabundamrong.go.th/journal115/158.doc>
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.

- รุ่ง แก้วแดง. (2545). *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอลโด้การพิมพ์.
- วันชัย บุญทอง. (2548). *ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2544). *ลักษณะทั่วไปของการบริหาร*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 2 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิชัย ต้นศิริ. (2542). *โฉมหน้าการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *การพัฒนาองค์การ: Organization development*. กรุงเทพฯ: ธนัชชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *การบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสิทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียน สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2546). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งที่ท้าทาย*. กรุงเทพฯ: จุฑาทอง.
- สนธยา พันชะโก. (2548). *ลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการกำหนดลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สนธิรัก เทพเรณู. (2547). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมใจ ลักษณะ. (2543). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

- สมยศ นาวิการ. (2536). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2555). *โครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สมศักดิ์ สีนุระเวชญ์. (2542). *มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- สมหมาย กิ่งศักดิ์กลาง. (2545). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ พลศึกษาตำบลขององค์กรบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา*. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมักร ทรุทวิชิต. (2546). *การศึกษาความต้องการความรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สมุทร ชำนาญ. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สาคร สิริโชติ. (2549). *สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สาริต ทับทิม. (2550). *แนวทางการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนองศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา. (2545). *มาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550 ข). *แนวทางการกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). รายงานการเสวนาทางวิชาการ มิติใหม่ของการประเมินผล: การเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548 ก). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548 ข). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2550). ข้าราชการพลเรือนไทยกับสมรรถนะ (COMPETENCY). เข้าถึงได้จาก [http://www.dopa.go.th/web\\_pages/m03020000/article/article2.doc](http://www.dopa.go.th/web_pages/m03020000/article/article2.doc)
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2548). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. รวมกฎหมายเพื่อบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สิริพร บุญนันท์. (2552). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 8 ประการ. เข้าถึงได้จาก [http://hrd.excise.go.th/learning\\_center/article/competence\\_devol.pdf](http://hrd.excise.go.th/learning_center/article/competence_devol.pdf)
- สุกัญญา มกฏอรุณี. (2550). รายงานประจำปี 2550 สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.
- สุนทร สุนสิน. (2543). ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ คุรุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุพจน์ วิเชียรศรี. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารกับมาตรฐานการบริหารและการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์คุรุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะ (Competency Based HRD). วารสารข้าราชการ, 12(3), 31-37.

- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). *การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามหาสารคาม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- หนังสือพิมพ์เสียงประชาชน สืบที่ 23 พ.ศ. 2555. (2555). *การปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 2 (ค.ศ. 2011-2015)*.
- หนูพัน อุดสา. (2546). *ผู้บริหารในการคุ้มครองโรงเรียน การนำพาโรงเรียนที่ดีต้องมีการนำพา*. เวียงจันทร์: กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- อดิชาติ เจริญพาโชค. (2547). *การศึกษามรรคนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการ วงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุชา เฟิงสุวรรณ. (2549). *การศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของ ข้าราชการ สำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรทัย ริมศิริ. (2547). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของ สถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อังศินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทองภักดี. (2549). *รายงานการวิจัยฉบับที่ 103 การพัฒนา รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐเอกชน และในกำกับของรัฐ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อานนท์ สักดิ์วรวิชัย. (2547). *แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. *Chulalongkorn Review*, 22(3), 17-19.
- อิสราภรณ์ สุจิตลักษณ์. (2548). *ความต้องการการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุขานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ใน พระบรมราชูปถัมภ์.

- อุดม จิตรวัฒน์ศิริกุล. (2549). *ปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). *การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จารมรمان. (2554). *วิธีทำประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียน (รวมเกณฑ์ประเมินและตัวอย่างรายงาน)*. กรุงเทพฯ: ฟีนี.
- Davies, B., & Ellison, L. (1997). *School leadership for the 21<sup>st</sup> Century*. London: Rutledge.
- Duke, D. L. (1987). *School leadership and instructional improvement*. New York: Random House.
- Ghiselli, E. E. (1971). *Exploration in managerial talent*. California: Goodyear.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Gorton, R. A. (1983). *School administration and supervision*. Glenview Illinois: Scott Foresman.
- Griffiths, D. E. (1956). *Administration theory*. New York: Longman.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1998). *Paper on the science of administration*. New York: Columbia University.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1974). Instructional goal structure: Cooperative, competitive, or individualistic. *Review of Educational Research*, 44, 213-240.
- Keeves, J. P. (1988). Models and model building in J. P. Keeves (3<sup>rd</sup> ed.). *Educational Research*, 12(4), 13-20.
- Kimbrough, R. B. (1988). *Educational administration: An introduction* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Macmillan.
- Lloyd, C., & Cook, A. (1993). *Implementing standards of competence: Practical strategies for industry*. London: Kogan Page.
- Methodology and Measurement: *An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*. Retrieved from <http://www.ei.Haygroup.com>
- Navaratnam, K. K., & O'Coonor, R. (1993). Quality assurance in vocational education: Meeting the needs of nineties. *The Vocational Aspect of Education*, 45(2), 113-122.

- Selin, C. (2007). Professional dreamers: The future in the past of scenario planning. In B. Sharpe, & K. Vander Heijden (Eds.), *Scenario for success: Turning insights in action*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Sergiovanni, T. J., et al. (1987). *Educational governance and administration*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Textor, R. B. (1995). The ethnographic futures research method: An application to Thailand. *Futures*, 27(4), 461-471.

ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญและเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ ๖๖๒๑/๓๙๐



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สปป.ลาว

ด้วย Mr. SIRISACK AMPHYVONG นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารในทศวรรษหน้า สังกัดกรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ ในกรณีนี้ เพื่อให้การทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ คณะศึกษาศาสตร์ จึงมีความประสงค์ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยกับบุคลากรในสถาบันของท่าน

ทั้งนี้ เพื่อนำไปประกอบการขออนุมัติพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อให้หนังสือขออนุญาตสถานที่ก่อนที่จะเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จิตรานนท์)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๒๒๒ ต่อ ๒๐๐๖

โทรสาร ๐-๓๘๓๙-๑๐๔๓

เบอร์โทร. ติดต่อผู้วิจัย ๐๘๕-๑๓๗-๘๘๗๙



## ใบยินยอมให้ใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

อนุญาตให้ (นาย นางสาว นาง) ..... Mr. SIRISACK AMPHYVONG.....

นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
 ขณะนี้อยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ...รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร  
 ในทศวรรษหน้า สังกัดกรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว...  
 โดยมี ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ เพื่อให้การวิจัยดังกล่าวเป็นไปได้ด้วย  
 ความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ คณะศึกษาศาสตร์ จึงมีความประสงค์ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูล  
 เพื่อการวิจัยกับบุคลากรในสถาบันของท่าน

- อนุญาต  
 ไม่อนุญาต

ลงนาม .....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....

ประทับตราสถาบัน (ถ้ามี)

ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ  
ສັນຕິພາບ ເອກະລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກະພາບ ວັດທະນະຖາວອນ  
\*\*\*\*\*

ໃບສະເໜີ

ຮຽນ: ທ່ານ ຫົວໜ້າກົມອາຊີວະສຶກສາ, ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ  
ເລື່ອງ: ຂໍອານຸຍາດສໍາພາດ ແລະ ເກັບກຳຂໍ້ມູນ ເພື່ອປະກອບເຮັດບົດວິທະຍານິພົນຈົບຊັ້ນ

ຂ້າພະເຈົ້າ ທ້າວ ສິຣິສັກ ອໍາໄພວິງ, ອາຍຸ 44 ປີ, ສັງກັດຢູ່ໂຮງຮຽນເຕັກນິກ-ວິຊາຊີບ ແຂວງຫຼວງພະບາງ, ປະຈຸບັນສຶກສາຕໍ່ປະລິນຍາເອກ, ຄະນະສຶກສາສາດ, ສາຂາວິຊາ ການບໍລິຫານການສຶກສາ ທີ່ມະຫາວິທະຍາໄລ ບຸຣະພາ (ປະເທດໄທ). ຈຸດປະສົງ ເພື່ອຂໍອານຸຍາດສໍາພາດຜູ້ຊ່ຽວຊານ ແລະ ເກັບກຳຂໍ້ມູນສອບຖາມຜູ້ບໍລິຫານສະຖາບັນ, ວິທະຍາໄລ ແລະ ໂຮງຮຽນ ອາຊີວະສຶກສາ ທີ່ຢູ່ພາຍໃຕ້ການນໍາພາ ຂອງກົມອາຊີວະສຶກສາ, ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (ສປປ ລາວ) ເພື່ອປະກອບເຂົ້າໃນບົດວິທະຍານິພົນ ຫົວຂໍ້: ຮູບແບບການພັດທະນາຄວາມຊຳນານຕາມມາດຕະຖານຄວາມຮູ້ຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ໃນ ທິດສັດຕະວັດໜ້າ ສັງກັດກົມອາຊີວະສຶກສາ, ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (ສປປ ລາວ).


ດັ່ງນັ້ນ, ຈຶ່ງສະເໜີມາຍັງທ່ານເພື່ອພິຈາລະນາ ແລະ ອະນຸມັດຕາມຄວາມເໝາະສົມດ້ວຍ.

ຮຽນມາດ້ວຍຄວາມນັບຖືຢ່າງສູງ.

ຫົວໜ້າກົມ,

ຜູ້ສະເໜີ,

ເທວີ ສິ ທາ ນ ສ: ເທວີ  
ໄທ ໑໒ ພະພະ ນະ ວ/ທ ກະ  
ສ.ສ. ກະຊວງ ສຶກ ສາ ທິການ

ສິຣິສັກ ອໍາໄພວິງ  




ຫຼຸມິນ ອຸດສາ



## ใบยินยอมให้ใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

อนุญาตให้ (นาย นางสาว นาง) ..... Mr. SIRISACK AMPHYVONG.....

นิตินิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
 ขณะนี้อยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ...รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร  
 ในทศวรรษหน้า สังกัดกรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว...  
 โดยมี ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ เพื่อให้การวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วย  
 ความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ คณะศึกษาศาสตร์ จึงมีความประสงค์ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูล  
 เพื่อการวิจัยกับบุคลากรในสถาบันของท่าน

- อนุญาต  
 ไม่อนุญาต



ลงนาม .....

(.....) **Nouphanh OUTSA**

ตำแหน่ง .....

วันที่ ..... **04 FEB 2014** .....

ประทับตราสถาบัน (ถ้ามี)

ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ	
ເລກທີ	2319
ວັນທີ	5/3/14

ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ

ສັນຕິພາບ ເອກລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກພາບ ວັດທະນະຖາວອນ

ໃບສະເໜີ

ຮຽນ: ທ່ານ ລັດທະມິນຕີ ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ

ເລື່ອງ ຂໍອານຸຍາດສຳພາດແລະເກັບຂໍ້ມູນເພື່ອປະກອບການເຮັດບົດ ວິທະຍານິພົນ ເລື່ອງ: ຮູບແບບການ ພັດທະນາຄວາມຊຳນານຕາມມາດຕະຖານຄວາມຮູ້ຂອງຜູ້ການບໍລິຫານໃນທິດສັດຕະວັດໜ້າ ສັງກັດກົມອາຊີວະ ສຶກສາ ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ

ຂ້າພະເຈົ້າ ທ້າວ ສິຣິສັກ ອຳໄພວິງ ອາຍຸ 44 ປີ ສັງກັດ ໂຮງຮຽນ ເຕັກນິກ-ວິຊາຊີບຫລວງພະບາງ ປະຈຸບັນ ສຶກສາຕໍ່ ປະຣິຍາເອກ ຄະນະສຶກສາສາດ ສາຂາການບໍລິຫານການສຶກສາ ມະຫາວິທະຍາໄລ ບູລະພາ (ປະເທດໄທ)

ຈຸດປະສົງ ອານຸຍາດສຳພາດຜູ້ຊຽວຊານກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາແລະເກັບຂໍ້ມູນສອບຖາມ ຜູ້ບໍລິຫານສະຖານສຶກສາ ສັງກັດກົມອາຊີວະສຶກສາ ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ ເພື່ອປະກອບການເຮັດບົດ ວິທະຍານິພົນຈີບຊັ້ນ ປະຣິຍາເອກ

ດັ່ງນັ້ນ ຈຶ່ງຂໍສະເໜີມາຍັງທ່ານພິຈາລະນາແລະເຫັນດີຕາມຄວາມເໝາະສົມ

ຮຽນມາດ້ວຍຄວາມນັບຖືຢ່າງສູງ


ທ່ານ ລັດທະມິນຕີ ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ

ຜູ້ສະເໜີ

ສິຣິສັກ ອຳໄພວິງ

ໂທ່ ກຸ້ມ ດ : 97 ມ: ພິ ທຸ່ ທ  
 ໂທ່ ຄວາມ ຮ ມ໌ ນີ ມ: ຄວາມ ຮ : ຄວາ  
 ໂທ່ ທຸ່ ທ .



  
 ຮສ.ດອ.ກອສີ ວິສຸມະນີ



ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ  
ສັນຕິພາບ ເອກລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກພາບ ວັດທະນະຖາວອນ

ໃບສະເໜີ

ຮຽນ: ຜູ້ອຳນວຍການ ໂຮງຮຽນ.....

ເລື່ອງ: ຂໍອຳນວຍາດ ເກັບຂໍ້ມູນຕອບແບບສອບຖາມ ເພື່ອປະກອບບົດ ວິທະຍານິພົນ

ເລື່ອງ: ຮູບແບບ ການພັດທະນາສະມັດຖະໜາຍ ຕາມມາດຕະຖານຄວາມຮູ້ ຂອງຜູ້ບໍລິຫານໃນທົດສັດຕະວັດໜ້າ  
ສະຖານສຶກສາ ສັງກັດກົມອາຊີວະສຶກສາ ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ  
ປະຊາຊົນລາວ

ຂ້າພະເຈົ້າ ທ້າວ ສີຣິສັກ ອຳໄພວິງ ອາຍຸ 44 ປີ ສັງກັດ ໂຮງຮຽນ ເຕັກນິກ-ວິຊາຊີບຫລວງພະບາງ  
ປະຈຸບັນ ສຶກສາຕໍ່ ປະຣິຍາເອກ ຄະນະສຶກສາສາດ ສາຂາການບໍລິຫານການສຶກສາ ມະຫາວິທະຍາໄລ ບຸຣະພາ  
(ປະເທດໄທ)

ຈຸດປະສົງ ອຳນວຍາດ ເກັບຂໍ້ມູນສອບຖາມຜູ້ບໍລິຫານ ສະຖານສຶກສາ ສັງກັດກົມອາຊີວະສຶກສາ  
ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ ເພື່ອປະກອບ ບົດວິທະຍານິພົນ  
ຈົບຊັ້ນ

ດັ່ງນັ້ນ ຈຶ່ງຂໍສະເໜີມາຍັງທ່ານພິຈາລະນາແລະເຫັນດີຕາມຄວາມເໝາະສົມ

ຮຽນມາດ້ວຍຄວາມນັບຖືຢ່າງສູງ

ທ່ານ .....

ຜູ້ສະເໜີ

ສີຣິສັກ ອຳໄພວິງ

E- mail: sirisack\_a1312@hotmail.com

ໂທ: 020 5566 3069

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ ๑ พศ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

MO มกราคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้ากรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สปป.ลาว

ด้วย Mr. SIRISACK AMPHYVONG นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารในทศวรรษหน้า สังกัดกรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ ในการนี้ เพื่อให้การทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ คณะศึกษาศาสตร์ จึงมีความประสงค์ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยกับบุคลากรในสถาบันของท่าน

ทั้งนี้ เพื่อนำไปประกอบการขออนุมัติพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อให้หนังสือขออนุญาตสถานที่ก่อนที่จะเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๒๒๒ ต่อ ๒๐๐๖  
โทรสาร ๐-๓๘๓๙-๑๐๔๓  
เบอร์โทร. ติดต่อผู้วิจัย ๐๘๕-๑๓๗-๘๘๗๙





ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๓๕๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย Mr.Sirisack Amphayvong นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารในทศวรรษหน้า สังกัดกรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาและกีฬาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยขมภู ประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนาจ ความสะดวกจากท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จิตรานนท์)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๙-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๗๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘๕-๑๓๗-๘๘๗๙



ที่ ศธ ๖๖๒๑/วท๔๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย Mr.Sirisack Amphayvong นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารในทศวรรษหน้า สังกัดกรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาและกีฬาสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู ประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ในกรณีนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนาจความสะดวกรวดเร็วจากท่านในการประชุมกลุ่มเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๙-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๗๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘๕-๑๓๗-๘๘๗๙

ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ  
ສັນຕິພາບ ເອກລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກພາບ ວັດທະນະຖາວອນ

ໃບສະເໜີ

ຮຽນ: ທ່ານ ຫົວໜ້າກົມອາຊີວະສຶກສາ ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ

ເລື່ອງ: ຂໍອານຸຍາດສຳພາດແລະເກັບຂໍ້ມູນເພື່ອປະກອບການເຮັດບົດ ວິທະຍານິພົນ

ເລື່ອງ: ຮູບແບບການ ພັດທະນາສະມັດຖະພາບ ຕາມມາດຕະຖານຄວາມຮູ້ ຂອງຜູ້ການບໍລິຫານໃນທົດສັດ ຕະວັດໜ້າ ສັງກັດກົມອາຊີວະສຶກສາ ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ

ຂ້າພະເຈົ້າ ທ້າວ ສິຣິສັກ ອຳໄພວົງ ອາຍຸ 44 ປີ ສັງກັດ ໂຮງຮຽນ ເຕັກນິກ-ວິຊາຊີບຫລວງພະບາງ ປະຈຸບັນ ສຶກສາຕໍ່ ປະຣິຍາເອກ ຄະນະສຶກສາສາດ ສາຂາການບໍລິຫານການສຶກສາ ມະຫາວິທະຍາໄລ ບຸຣະພາ (ປະເທດໄທ)

ຈຸດປະສົງ ຂໍອານຸຍາດສຳພາດຜູ້ຊ່ວຍຊານແລະເກັບຂໍ້ມູນສອບຖາມຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ ສັງກັດກົມ ອາຊີວະສຶກສາກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ ເພື່ອປະກອບບົດ ວິທະຍານິພົນຈົບຊັ້ນ

ດັ່ງນັ້ນ ຈຶ່ງຂໍສະເໜີມາຍັງທ່ານພິຈາລະນາແລະເຫັນດີຕາມຄວາມເໝາະສົມ

ຮຽນມາດ້ວຍຄວາມນັບຖືຢ່າງສູງ

ທ່ານ ຫົວໜ້າກົມອາຊີວະສຶກສາ

ຜູ້ສະເໜີ

ສິຣິສັກ ອຳໄພວົງ

E- mail: sirisack\_a1312@hotmail.com

ໂທ: 020 5566 3069

ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ  
ສັນຕິພາບ ເອກລາດ ປະຊາທິປະໄຕ ເອກພາບ ວັດທະນະຖາວອນ

ໃບສະເໜີ

ຮຽນ: ທ່ານ ລັດຖະມົນຕີ ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ  
ເລື່ອງ: ຂໍອະນຸຍາດ ປະຊຸມກຸ່ມ ໃນການໃຫ້ຄວາມຄິດເຫັນ ເພື່ອປະກອບ ບົດວິທະຍານິພົນ  
ເລື່ອງ: ຮູບແບບ ການພັດທະນາສະມັດຖະພາບ ຕາມມາດຕະຖານຄວາມຮູ້ ຂອງຜູ້ບໍລິຫານໃນທົດສັດຕະວັດໜ້າ  
ສະຖານສຶກສາ ສັງກັດກົມອາຊີວະສຶກສາ ກະຊວງສຶກສາທິການແລະກິລາ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ  
ປະຊາຊົນລາວ

ຂ້າພະເຈົ້າ ທ້າວ ສິຣິສັກ ອຳໄພວົງ ອາຍຸ 44 ປີ ສັງກັດ ໂຮງຮຽນ ເຕັກນິກ-ວິຊາຊີບຫລວງພະບາງ  
ປະຈຸບັນ ສຶກສາຕໍ່ ປະຣິຍາເອກ ຄະນະສຶກສາສາດ ສາຂາການບໍລິຫານການສຶກສາ ມະຫາວິທະຍາໄລ ບຸຣະພາ  
(ປະເທດໄທ)

ຈຸດປະສົງ ຂໍອະນຸຍາດ ປະຊຸມກຸ່ມ ໃນການໃຫ້ຄວາມຄິດເຫັນ ຈາກຜູ້ຊຽວຊານ ກະຊວງສຶກສາທິການ  
ແລະກິລາ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ ເພື່ອປະກອບ ບົດວິທະຍານິພົນຈົບຊັ້ນ  
ດັ່ງນັ້ນ ຈຶ່ງຂໍສະເໜີມາຍັງທ່ານພິຈາລະນາແລະເຫັນດີຕາມຄວາມເໝາະສົມ

ຮຽນມາດ້ວຍຄວາມນັບຖືຢ່າງສູງ

ທ່ານ.....

ຜູ້ສະເໜີ  
ສິຣິສັກ ອຳໄພວົງ  
E- mail: sirisack\_a1312@hotmail.com  
ໂທ: 020 5566 3069

ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ จำนวน 20 คน

1. ดร.คำพันธ์ คำอ่อน รองกรมสร้างครู กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
2. ท่าน น วาละคุณ อามาละทิทาตา รองหัวหน้ากรมสร้างครู  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
3. ท่าน น คำปะเส็ด กิติยะวงษ์ รองหัวหน้ากรม (หัวหน้าคณะรับผิดชอบแผนการ  
และการร่วมมือการศึกษา)  
กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา
4. ท่าน กาคำ วงเดือน รองผู้อำนวยการศูนย์การวิจัย การศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
5. ท่าน หนูพันธ์ อุดสา หัวหน้ากรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
6. ท่าน ดร. พูเวียง พูมิไถ รองหัวหน้ากรมอาชีวศึกษา รองหัวหน้าโครงการ  
สร้างความเข้มแข็งงานอาชีวศึกษาและอบรมวิชาชีพ  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
7. ท่าน วันนะเลก เหลือง รองหัวหน้ากรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
8. ท่าน จันเพ็ง สมจันมะวงษ์ รองหัวหน้ากรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
9. ดร.แก้วมะณี สีใสแก้ว รองหัวหน้ากรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
10. ท่าน จันสะมุด แก้วสุดทา หัวหน้ากรมจัดตั้ง  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
11. ท่าน น เวียงแก้ว พมมะวงษ์ รองหัวหน้ากรมจัดตั้ง  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
12. ท่าน คุณมี พมมะนิมิต ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหาร  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
13. ดร.ไถยะสอน นวะะมาน หัวหน้าบริหารสถาบันพัฒนาผู้บริหาร  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

14. ท่าน ชมพู แก้วปinya หัวหน้าแผนกศึกษานครหลวงเวียงจันทน์  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา  
(อดีตเอกอัครราชทูตการศึกษา ประจำบังกอก)
15. ท่าน คำสะหวัน โคดไซ รองหัวหน้าแผนกศึกษานครหลวงเวียงจันทน์  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
16. ท่าน สีชนะ บุปผา หัวหน้ากรมการเงิน  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
17. ท่าน ดาลา พะกอนคำ รองหัวหน้ากรมการเงิน  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
18. ท่าน บุนยอ เพ็ดสะหมอน หัวหน้าสาขาที่ปรึกษากรมอาชีพศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
19. ท่าน แซง ชงซ็อนู รองหัวหน้ากรมศึกษาขั้นสูง  
กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา
20. ท่าน ทองแก้ว อาสา รองหัวหน้าสถาบันค้นคว้าวิทยาศาสตร์การศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

**ภาคผนวก ค**

เครื่องมือแบบสัมผัสภาพนิ่งเชิงลึก

แบบสัมผัสภาพนิ่งสำหรับผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1

แบบสัมผัสภาพนิ่งสำหรับผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย รอบที่ 1

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
ในทศวรรษหน้า

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า
  2. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านให้สัมภาษณ์นี้จะนำไปใช้ในประโยชน์ในการวิจัย เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านหรือสถานศึกษาของท่านและข้อมูลที่ท่านตอบทั้งหมดจะถือเป็นความลับ ขอได้โปรดพิจารณาตามความเป็นจริง
- ขอขอบคุณท่านที่สละเวลาให้ความอนุเคราะห์สัมภาษณ์จนเสร็จสมบูรณ์

นายสิริศักดิ์ อ่ำไพลงษ์  
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา





## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย สักรวมจากรอบที่ 1

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
ในทศวรรษหน้า

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐ  
ประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า
2. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านให้แบบสัมภาษณ์นี้จะนำไปใช้ในประโยชน์ในการวิจัย เท่านั้น  
จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านหรือสถานศึกษาของท่านและข้อมูล ที่ท่านตอบ  
ทั้งหมดจะถือเป็นความลับ ขอได้โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงขอขอบคุณ  
ท่านที่สละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามชุดนี้จนเสร็จสมบูรณ์

นายสิริศักดิ์ อ่ำไพวงษ์  
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ			
1.1	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการ ของสังคม		
1.2	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้		
1.3	การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ		
1.4	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมเป็นแหล่งการเรียนรู้		
1.5	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรับใช้ ในการเรียนการสอน		
1.6	การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม		
1.7	การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหวัง ตามแนวทางของพรรค		
1.8	การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวังสูง ในการทำงาน		
1.9	การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานและให้ความสำคัญ ในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		
1.10	การวัดการประเมินผลและการปรับปรุงหลักสูตร		
1.11	การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา		
1.12	ความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการจัดเตรียมแผน การรองรับภาวะฉุกเฉิน		
1.13	การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงาน ได้เหมาะสม		
1.14	การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา		
1.15	การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ		
1.16	การวิเคราะห์ด้านการเรียนการสอน		
1.17	การปฏิบัติวิโนต่อผู้ทำผิดในการใช้ข้อมูลข่าวสาร		
1.18	การสร้างและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
1.19	การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน		
1.20	การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ ในการทำงาน		
1.21	ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดี และเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ		
1.22	การส่งเสริมให้มินวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้		
1.23	การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์		
1.24	การวิเคราะห์และเกาะติดสถานการณ์ของการเรียน		
<b>2. ด้านการบริหารบุคคล</b>			
2.1	การสรรหามอบบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน		
2.2	การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ		
2.3	การมีความคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็น โอกาส และปฏิบัติกฎระเบียบ สมัยใหม่		
2.4	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ		
2.5	การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม		
2.6	การสร้างและส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรมในระยะสั้นและระยะยาว		
2.7	การสร้างสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร		
2.8	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา		
2.9	การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน		
2.10	การมอบอำนาจ สามารถสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรเกิดความรับผิดชอบ ต่องานที่ได้รับมอบหมายได้		
2.11	การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา		
2.12	การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข		
2.13	การสื่อสารด้วยการพูด เขียน อ่าน ฟัง อย่างมีประสิทธิภาพ		
2.14	การชี้แนะและการยึนกรานในการใช้อำนาจที่มีอยู่		

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
2.15	การสร้างสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร		
2.16	ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม		
3. ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน			
3.1	การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กัมมะบอล แม่หญิง เป็นต้น		
3.2	การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา		
3.3	การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา		
3.4	การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน		
3.5	การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา		
3.6	การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ และมุ่งผลสำเร็จของนักเรียน		
3.7	การส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้		
3.8	การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา		
3.9	การใกล้เคียงเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จของนักเรียน		
3.10	การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา		
3.11	การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีให้นักเรียน		
4. ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน			
4.1	การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน		
4.2	การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัตินโยบาย		
4.3	การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์		
4.4	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน		
4.5	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม		
4.6	การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ		

ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
4.7	การมีระบบบงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการ อาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ		
5. ด้านการบริหารทั่วไป			
5.1	การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์		
5.2	การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา		
5.3	การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป		
5.4	การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตใจรักการให้บริการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่ต้องติดต่อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานที่ศึกษา		
5.5	ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว		
5.6	การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้ เหมาะแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์		
5.7	การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุเป้าประสงค์		
5.8	การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัติตามนโยบายตามแผนการ		
5.9	การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา		
5.10	การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวใน		
5.11	การบริหารผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ		
5.12	การยอมรับปัญหาและข้อผิดพลาดในการทำงานและแสดงออกให้เห็นถึง การร่วมรับผิดชอบปัญหาในการทำงาน		
5.13	การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ		
5.14	การวางแผนจัดหาแหล่งรายได้เพื่อจัดหาวัสดุและอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก		
5.15	มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงานและจัดสรรงบประมาณ ให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ		
5.16	การมีความเฉลียวฉลาด ใช้ไหวพริบในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์		
5.17	การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตใจรักการให้บริการ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งผู้ที่ต้องติดต่อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานที่ศึกษา		



ข้อ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
5.18	การประหยัดและหลีกเลี่ยงการทำงานแบบสิ้นเปลือง		
5.19	การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน		
5.20	การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ ในการทำงาน		
5.21	การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับรับการได้รับมอบหมายให้ทำงาน ที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ		
5.22	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล		
5.23	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา		
5.24	การเข้มงวดในเรื่องตารางการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดเวลาของการทำงาน ให้สำเร็จลุล่วง		
5.25	การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี		
5.26	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา		
5.27	การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรมและศีลธรรม ในสถานศึกษา		
5.28	การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กร		
5.29	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จัดตั้ง		
5.30	การบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมายของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว		
5.31	ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่มีประสิทธิภาพ		
5.32	การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก		
5.33	การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับประกัน การประเมินของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา		
5.34	การปลูกฝังจิตสำนึกและส่งเสริมความเป็นพลเมืองดี		
5.35	ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม		
5.36	ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน		

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
5.37	การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรม และทั่วถึง		
5.38	การจัด โครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหารจัดการศึกษา		
5.39	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม		
5.40	สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อ การศึกษา และสิ่งแวดล้อม		
5.41	การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย		
5.42	การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอก โรงเรียน		
5.43	การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ		
5.44	การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง		
5.45	การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหาร		
5.46	การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและการคิดก่อนทำ		
5.47	การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวาง ความสำเร็จในองค์กร		
5.48	การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผน การปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์		
5.49	การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนด ให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้		
5.50	การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่ม ต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้		
5.51	การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงได้		
5.52	การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็น โอกาส และช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ		
5.53	การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างมีคุณภาพ		

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 20)	
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
5.54	การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ		
5.55	การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำ		
5.56	การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับยุคสมัย ชัดเจน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ		
5.57	การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหาร และด้านเทคนิค		

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (รอบที่ 2)

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
ในทศวรรษหน้า

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า
2. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านให้แบบสัมภาษณ์นี้จะนำไปใช้ในประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านหรือสถานศึกษาของท่านและข้อมูลที่ท่านตอบทั้งหมดจะถือเป็นความลับ ขอได้โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงขอขอบคุณท่านที่สละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามชุดนี้จนเสร็จสมบูรณ์

นายสิริศักดิ์ อ่ำไผงษ์

นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ท.	<p style="text-align: center;"><b>การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา</b> <b>สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า</b></p>
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ	
1.1	การพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม
1.2	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้
1.3	การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ
1.4	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมเป็นแหล่งการเรียนรู้
1.5	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน
1.6	การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค
1.7	การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและความคาดหวังสูงในการทำงาน
1.8	การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานและให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
1.9	การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา
1.10	มีความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการจัดเตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน
1.11	การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้เหมาะสม
1.12	การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา
1.13	การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหาร
1.14	การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน
1.15	ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีและเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
1.16	การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์
2. ด้านการบริหารบุคคล	
2.5	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา
2.6	การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน
2.7	การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
2.8	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
2.9	การสร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร

ที่	<p style="text-align: center;"><b>การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา</b> <b>สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า</b></p>
<b>3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน</b>	
3.1	การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กัมมะบอล แม่หญิง เป็นต้น
3.2	การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา
3.3	การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา
3.4	การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน
3.5	การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา
3.6	การส่งเสริมให้มินวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้
3.7	การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ไปถึงผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา
3.8	การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา
<b>4. ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน</b>	
4.1	การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน
4.2	การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัตินโยบาย
4.3	การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
4.4	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน
4.5	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชนและสังคม
4.6	การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจของ โรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4.7	การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ
<b>5. ด้านการบริหารทั่วไป</b>	
5.1	การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์
5.2	การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
5.3	การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป
5.4	ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว

ที่	การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า
5.5	การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้ เหมาะแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์
5.6	การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุเป้าประสงค์
5.7	การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัตินโยบายตามแผนการ
5.8	การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา
5.9	การมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัว
5.10	การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ
5.11	การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
5.12	มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงานและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับ องค์กรเป็นสำคัญ
5.13	การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน
5.14	การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน
5.15	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล
5.16	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา
5.17	การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี
5.18	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
5.19	การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรมและศีลธรรมในสถานศึกษา
5.20	การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กร
5.21	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจัดตั้ง
5.22	การบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมายของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว
5.23	ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ
5.24	การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก
5.25	การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับประกันการประเมิน ของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา
5.26	ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม
5.27	ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลาให้กับการทำงาน
5.28	การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง

ที่	การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า
5.29	การจัดโครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหารจัดการศึกษา
5.30	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม
5.31	สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา และสิ่งแวดล้อม
5.32	การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย
5.33	การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน
5.34	การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ
5.35	การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง
5.36	การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหาร
5.37	การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและการคิดก่อนทำ
5.38	การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร
5.39	การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ ตรงตามวัตถุประสงค์
5.40	การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงาน ด้วยความเต็มใจได้
5.41	การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้
5.42	การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้
5.43	การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทาง ที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ
5.44	การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ
5.45	การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสลับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถ ปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ
5.46	การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ
5.47	การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับยุคสมัย ชัดเจน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
5.48	การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหารและด้านเทคนิค



ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- |  |   |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด            | รองศาสตราจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรม<br>การบริหารและผู้นำทางการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม | คณบดีคณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชธานี   |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข       | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชา<br>หลักสูตรและการสอน<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา              |
| 4. ดร.ชัยพนธ์ รังงาม                           | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหาร<br>และผู้นำทางการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา        |
| 5. ดร.ธนวิน ทองแพง                             | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหาร<br>และผู้นำทางการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา        |

ตารางที่ 22 ค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของข้อคำถามถึงความถูกต้องของเนื้อหาสาระและลักษณะของการใช้ภาษาที่จะนำไปใช้จริงเพื่อใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทศวรรษหน้า สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นผู้ของทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ (N = 5)					IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ							
1.1	การพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับ ความต้องการของสังคม	1	1	1	1	1	1.00
1.2	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพการจั ดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00
1.3	การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ	1	1	1	0	1	0.80
1.4	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมเป็นแหล่ง การเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00
1.5	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	1.00
1.6	การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค	1	0	1	1	1	0.80
1.7	การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ และความคาดหวังสูงในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00
1.8	การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานและให้ ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.00
1.9	การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
1.10	มีความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และการจัดเตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน	1	1	1	0	1	1.00
1.11	การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และการปฏิบัติงานได้เหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ (N = 5)					IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1.12	การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
1.13	การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุง การบริหาร	1	1	0	1	1	0.80
1.14	การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน	1	1	1	1	1	1.00
1.15	ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดีและเป็นผู้นำใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	1	1	1	1	1	1.00
1.16	การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงกลยุทธ์	1	1	1	1	1	1.00
2. ด้านการบริหารบุคคล							
2.1	การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเข้ามา ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
2.2	การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	1	1	0	1	1	0.80
2.3	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
2.4	การสร้างและส่งเสริมบุคลากร ไปฝึกอบรมในระยะสั้น และระยะยาว	1	1	1	1	1	1.00
2.5	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพและได้มาตรฐาน การอาชีวศึกษา	1	0	1	1	1	0.80
2.6	การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทางด้านฝีมือแรงงาน	1	1	1	1	1	1.00
2.7	การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากร ในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ (N = 5)					IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2.8	การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	1	1	1	1	1	1.00
2.9	การสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหาร	1	1	1	1	1	1.00
3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน							
3.1	การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กำมะบอล แม่หญิง เป็นต้น	1	1	1	1	1	1.00
3.2	การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษาของสถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80
3.3	การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
3.4	การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนตามแผน	1	1	0	1	1	0.80
3.5	การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
3.6	การส่งเสริมให้มินวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00
3.7	การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา	1	0	1	1	1	0.80
3.8	การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
4. ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน							
4.1	การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	1	1	1	1	1	1.00
4.2	การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัตินโยบาย	1	1	1	1	1	1.00
4.3	การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์	1	0	1	1	1	0.80
4.4	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน	1	1	1	1	1	1.00

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ (N = 5)					IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
4.5	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ชุมชน และสังคม	1	1	1	1	1	1.00
4.6	การถ่ายทอดวิทยุทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนเข้าใจได้อย่างมี ประสิทธิผล	1	1	1	1	1	1.00
4.7	การมีระบบบงใจให้สถานประกอบการและชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1.00
5. ด้านการบริหารทั่วไป							
5.1	การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาลไปใช้ให้ได้ผล ตามเป้าประสงค์	1	1	1	1	1	1.00
5.2	การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการ บริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา	1	0	1	1	1	0.80
5.3	การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการรุ่นต่อไป	1	1	1	1	1	1.00
5.4	ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว	1	1	1	1	1	1.00
5.5	การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้ เหมาะแก่การเป็นผู้นำ ตามสถานการณ์	1	1	0	1	1	0.80
5.6	การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบายให้บรรลุ เป้าประสงค์	1	1	1	0	1	0.80
5.7	การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัติตามแผนการ	1	1	1	1	1	1.00
5.8	การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา	1	0	1	1	1	0.80
5.9	การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัว	1	1	1	1	1	1.00
5.10	การบริหารผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
5.11	การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ	1	0	1	1	1	0.80

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ (N = 5)					IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
5.12	มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงานและจัดสรร งบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กรเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	1.00
5.13	การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน	1	1	1	0	1	0.80
5.14	การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00
5.15	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงานตาม นโยบายของรัฐบาล	1	1	1	1	1	1.00
5.16	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ้มค่าต่อการศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
5.17	การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	1	1	1.00
5.18	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา	1	1	0	1	1	0.80
5.19	การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพทางคุณธรรม และศีลธรรมในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
5.20	การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐาน ขององค์กร	1	1	1	1	1	1.00
5.21	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจัดตั้ง	1	1	1	1	1	1.00
5.22	การบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมาย ของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว	1	1	1	1	1	1.00
5.23	ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
5.24	การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและภายนอก	1	1	0	1	1	0.80

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ (N = 5)					IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
5.25	การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรับปะกันการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา	1	1	1	1	1	1.00
5.26	ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา อย่างทั่วถึงและยุติธรรม	1	1	1	1	1	1.00
5.27	ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศเวลา ให้กับการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00
5.28	การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง	1	1	1	1	1	1.00
5.29	การจัด โครงการและกิจกรรมที่หลากหลายในการบริหารจัดการ การศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
5.30	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตต่อสังคม	1	1	1	1	1	1.00
5.31	สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ้มค่าต่อการศึกษา และสิ่งแวดล้อม	1	1	1	1	1	1.00
5.32	การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย	1	1	1	1	0	0.80
5.33	การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งใน และนอกโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.00
5.34	การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.00
5.35	การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	1	1	1.00
5.36	การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี ในการบริหาร	1	1	1	1	1	1.00
5.37	การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย และการคิดก่อนทำ	1	1	1	1	1	1.00
5.38	การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานและพิชิตอุปสรรค ที่ขวางความสำเร็จในองค์กร	1	1	1	1	1	1.00



ตารางที่ 22 (ต่อ)

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือ (N = 5)					IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
5.39	การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงานแบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	1.00
5.40	การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจ หรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจได้	1	1	1	1	1	1.00
5.41	การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจความคิดเห็นที่ แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00
5.42	การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้ เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะอุปสรรค ของการเปลี่ยนแปลงให้ได้	1	1	1	1	0	0.80
5.43	การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็น โอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.00
5.44	การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ	1	1	1	1	1	1.00
5.45	การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสําหรับการได้รับ มอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่น ด้วยความมั่นใจ	1	1	1	1	1	1.00
5.46	การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ	1	1	1	1	1	1.00
5.47	การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้อง กับยุคสมัย ชัดเจน มีความเป็น ไปได้ในทางปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1.00
5.48	การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัย ด้านบริหารและด้านเทคนิค	1	1	1	1	1	1.00

**ภาคผนวก จ**

รายชื่อสถานศึกษาที่ให้ข้อมูลการวิจัย

## รายชื่อสถานศึกษา ที่ให้ข้อมูลการวิจัย จำนวน 22 โรงเรียน

1. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ แบบประสม ผังสระลิ (แขวงผังสระลิ)
2. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ แบบประสม หลวงน้ำทา (แขวงหลวงน้ำทา)
3. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ แบบประสม อุดมไซ (แขวงอุดมไซ)
4. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ แบบประสม ไชยะบูลี (แขวงไชยะบูลี)
5. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ แบบประสม หัวพัน (แขวงหัวพัน)
6. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ แบบประสม เขียงขวาง (แขวง เขียงขวาง)
7. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ แบบประสม เซกกรอง (แขวง เซกกรอง)
8. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ แบบประสม สาระวรรณ (แขวงสาระวรรณ)
9. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ บ่อแก้ว (แขวงบ่อแก้ว)
10. โรงเรียนวิชาชีพ มิตะภาพเวียงจันทร์-ฮาโนย (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
11. โรงเรียนเทคนิค ลาว-เยอรมัน (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
12. โรงเรียนเทคนิค กระชุกรม ดงคำซ้าง (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
13. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ หลวงพระบาง (แขวงหลวงพระบาง)
14. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ บอริคำไซ (แขวงบอริคำไซ)
15. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ คำม่วน (แขวงคำม่วน)
16. โรงเรียน เทคนิค-วิชาชีพ สหวันนะเขต (แขวงสหวันนะเขต)
17. โรงเรียนเทคนิค-วิชาชีพ อัดตะปี่ (แขวงอัดตะปี่)
18. สถาบันพัฒนาอาชีพศึกษา (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
19. วิทยาลัยเทคนิค สับพะวิชา (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
20. วิทยาลัยเทคนิค ปากป่าสัก (นคอนหลวงเวียงจันทร์)
21. วิทยาลัยเทคนิค เวียงจันทร์ (แขวง เวียงจันทร์)
22. วิทยาลัยเทคนิค-วิชาชีพ จำป่าสัก (แขวงจำป่าสัก)

ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหาร สถานศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
ในทศวรรษหน้า

### จุดมุ่งหมาย

เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
ในทศวรรษหน้า

### คำชี้แจง

1. เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้  
ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐ  
ประชาธิปไตยประชาชนลาว ในทศวรรษหน้า
2. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้ จะนำไปใช้ในประโยชน์ในการวิจัย โดยเฉพาะ  
การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในทศวรรษหน้า เท่านั้น  
จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านหรือสถานศึกษาของท่านและข้อมูลที่ท่านตอบ  
ทั้งหมดจะถือเป็นความลับ ขอได้โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด  
ขอขอบพระคุณท่านที่สละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามชุดนี้จนเสร็จ  
สมบูรณ์

นายสิริศักดิ์ อ่ำไพลงษ์  
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

สอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
ในทศวรรษหน้า

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง (✓) ให้ตรงกับความเป็นจริง ระดับความ  
ความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อเดียว โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง ความคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ในทศวรรษหน้า  
มากที่สุด

4 หมายถึง ความคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ในทศวรรษหน้า  
มาก

3 หมายถึง ความคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ในทศวรรษหน้า  
ปานกลาง

2 หมายถึง ความคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ในทศวรรษหน้า  
น้อย

1 หมายถึง ความคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ในทศวรรษหน้า  
น้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ที่	การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม					ข้อเสนอแนะ
		5)	4)	3)	(2)	1)	
0.	การส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ในสถานศึกษา		✓				

จากตัวอย่าง แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทศวรรษหน้า ในด้านการส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อ  
สิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา อยู่ใน “ระดับมาก”

ที่	การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม					
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	ข้อ เสนอแนะ
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ							
1.1	การพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษาให้เหมาะสม กับความต้องการของสังคม						
1.2	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพ การจัดการเรียนรู้						
1.3	การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ						
1.4	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริม เป็นแหล่งการเรียนรู้						
1.5	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งที้อำนวย ความสะดวกเพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน						
1.6	การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำ องค์กรไปสู่จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค						
1.7	การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ และความคาดหวังสูงในการทำงาน						
1.8	การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน และให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง						
1.9	การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา						
1.10	มีความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และการจัดเตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน						
1.11	การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้เหมาะสม						
1.12	การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการศึกษา						
1.13	การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมา ปรับปรุงการบริหาร						
1.14	การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็น ระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน						

ที่	การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม					
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	ข้อเสนอแนะ
1.15	ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดี และเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ						
1.16	การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์						
<b>2. ด้านการบริหารบุคคล</b>							
2.1	การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เข้ามาปฏิบัติงาน						
2.2	การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับหน้าที่ ที่รับผิดชอบ						
2.3	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
2.4	การสร้างและส่งเสริมบุคลากร ไปฝึกอบรม ในระยะสั้นและระยะยาว						
2.5	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพ และได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา						
2.6	การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถทางด้านฝีมือแรงงาน						
2.7	การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครู และบุคลากรในสถานศึกษา						
2.8	การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกัน อย่างมีความสุข						
2.9	การสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเป็น เอกภาพในการบริหาร						
<b>3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน</b>							
3.1	การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กำมะบอล แม่หญิง เป็นต้น						
3.2	การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษา ของสถานศึกษา						



ที่	การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม					
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	ข้อ เสนอแนะ
3.3	การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับ ความต้องการของสถานศึกษา						
3.4	การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนา ผู้เรียนตามแผน						
3.5	การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะ ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา						
3.6	การส่งเสริมให้มินวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการเรียนรู้						
3.7	การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้เรียน และบุคลากรในสถานศึกษา						
3.8	การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ ในสถานศึกษา						
<b>4. ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน</b>							
4.1	การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดี กับชุมชน						
4.2	การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัตินโยบาย						
4.3	การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมใน การประชาสัมพันธ์						
4.4	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดี กับชุมชนโดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือ ชุมชน						
4.5	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปสู่ชุมชนและสังคม						
4.6	การถ่ายทอดวิทยุทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน ให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิก ในชุมชนเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

ที่	การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม					
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	ข้อ เสนอแนะ
4.7	การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ						
5. ด้านการบริหารทั่วไป							
5.1	การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาล ไปใช้ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์						
5.2	การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารการศึกษา						
5.3	การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการ รุ่นต่อไป						
5.4	ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว						
5.5	การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้เหมาะ แก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์						
5.6	การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบาย ให้บรรลุเป้าประสงค์						
5.7	การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัตินโยบาย ตามแผนการ						
5.8	การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา						
5.9	การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิด ความคล่องตัว						
5.10	การบริหารผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ						
5.11	การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้อง และเป็นระบบ						
5.12	มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงาน และจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กร เป็นสำคัญ						

ที่	การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม					
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	ข้อ เสนอแนะ
5.13	การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน						
5.14	การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน						
5.15	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงาน ตามนโยบายของรัฐบาล						
5.16	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้ เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา						
5.17	การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดี						
5.18	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา						
5.19	การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพ ทางคุณธรรมและศีลธรรมในสถานศึกษา						
5.20	การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้าง มาตรฐานขององค์กร						
5.21	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจัดตั้ง						
5.22	การบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมาย ของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว						
5.23	ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ						
5.24	การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในและภายนอก						
5.25	การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง ของสถานศึกษาเพื่อรับประกันการประเมิน ของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา						
5.26	ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม						

ที่	การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม					ข้อเสนอแนะ
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
5.27	ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศ เวลาให้กับการทำงาน						
5.28	การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง						
5.29	การจัดโครงการและกิจกรรมที่หลากหลาย ในการบริหารจัดการศึกษา						
5.30	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต ต่อสังคม						
5.31	สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่ง ให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา และสิ่งแวดล้อม						
5.32	การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย						
5.33	การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากร ทั้งในและนอกโรงเรียน						
5.34	การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบ ความสำเร็จ						
5.35	การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหาร ความเสี่ยง						
5.36	การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี ในการบริหาร						
5.37	การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย และการคิดก่อนทำ						
5.38	การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน และพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร						
5.39	การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงาน แบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงานได้ ตรงตามวัตถุประสงค์						
5.40	การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงาน ด้วยความเต็มใจได้						

ที่	การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม					ข้อเสนอแนะ
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
5.41	การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจ ความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหา สิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้						
5.42	การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่สนับสนุน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทางเอาชนะ อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้						
5.43	การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่ว ในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทาง ที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ						
5.44	การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ						
5.45	การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับ มอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัวต่อ หน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ						
5.46	การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ						
5.47	การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับยุคสมัย ชัดเจน มีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ						
5.48	การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหารและด้านเทคนิค						

ขอขอบคุณท่านที่สละเวลาให้ความอนุเคราะห์ให้ความคิดเห็นชุดนี้จนเสร็จสมบูรณ์

**ภาคผนวก ข**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. ท่าน รศ.ดร.สีสะหมอน สิดทิลาดวงสา | หัวหน้าห้องงาน กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา                             |
| 2. ท่าน รศ.ดร.พัน จำปาทอง           | หัวหน้าศูนย์วิจัย กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา                          |
| 3. ท่าน ดร.สีสุก วงวิจิตร           | หัวหน้ากรมมัธยมศึกษา<br>กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา                    |
| 4. ท่าน ดร.อ่อนแก้ว นวนนระวงษ์      | หัวหน้าสถาบันค้นคว้าวิทยาศาสตร์การศึกษา<br>กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา |
| 5. ท่าน ดร.บุญปั้น ไชมนตรี          | หัวหน้ากรมแผนการและการร่วมมือการศึกษา<br>กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา   |

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ				
1.1	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม	100.00	0.00	
1.2	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านคุณภาพ การจัดการเรียนรู้	100.00	0.00	
1.3	การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ	80.00	20.00	
1.4	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริม เป็นแหล่งการเรียนรู้	100.00	0.00	
1.5	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ความสะอาดเพื่อรับใช้ในการเรียนการสอน	100.00	0.00	
1.6	การพัฒนาสรรหาความรู้และมีการวางแผนเพื่อนำ องค์กรไปสู่จุดมุ่งหวังตามแนวทางของพรรค	100.00	0.00	
1.7	การเน้นความสำคัญด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ และความคาดหวังสูงในการทำงาน	100.00	0.00	
1.8	การยื่นหยัดต่อสู้กับอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน และให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	100.00	0.00	
1.9	การปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา	100.00	0.00	
1.10	มีความตั้งใจในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และการจัดเตรียมแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน	100.00	0.00	
1.11	การนำใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การศึกษาและการปฏิบัติงานได้เหมาะสม	100.00	0.00	
1.12	การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการศึกษา	80.00	20.00	
1.13	การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมา ปรับปรุงการบริหาร	100.00	0.00	
1.14	การจัดเก็บและการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศที่เป็น ระบบ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน	80.00	20.00	



ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
1.15	ทักษะในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างดี และเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	80.00	20.00	
1.16	การค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์	100.00	0.00	
2. ด้านการบริหารงานบุคคล				
2.1	การสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เข้ามาปฏิบัติงาน	100.00	0.00	
2.2	การจัดบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับ หน้าที่ที่รับผิดชอบ	100.00	0.00	
2.3	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	100.00	0.00	
2.4	การสร้างและส่งเสริมบุคลากรไปฝึกอบรม ในระยะสั้นและระยะยาว	100.00	0.00	
2.5	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านวิชาชีพ และได้มาตรฐานการอาชีวศึกษา	100.00	0.00	
2.6	การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทางด้านฝีมือแรงงาน	100.00	0.00	
2.7	การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครู และบุคลากรในสถานศึกษา	100.00	0.00	
2.8	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกัน อย่างมีความสุข	100.00	0.00	
2.9	การสร้างสามัคคีเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพ ในการบริหาร	100.00	0.00	
3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน				
3.1	การคุ้มครององค์กรมหาชน เช่น ชาวหนุ่ม กำมะบอล แม่หญิง เป็นต้น	100.00	0.00	
3.2	การประเมินผลและติดตามตรวจสอบนักศึกษา ของสถานศึกษา	100.00	0.00	

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
3.3	การบริหารจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับ ความต้องการของสถานศึกษา	100.00	0.00	
3.4	การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน ตามแผน	100.00	0.00	
3.5	การพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้และวิชาเฉพาะ ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา	100.00	0.00	
3.6	การส่งเสริมให้มินวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการเรียนรู้	100.00	0.00	
3.7	การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปถึงผู้เรียน และบุคลากรในสถานศึกษา	100.00	0.00	
3.8	การวัดการประเมินผลด้านการเรียนรู้ ในสถานศึกษา	100.00	0.00	
<b>4. ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน</b>				
4.1	การสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดี กับชุมชน	100.00	0.00	
4.2	การให้ชุมชนและสถานประกอบการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัตินโยบาย	100.00	0.00	
4.3	การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการ ประชาสัมพันธ์	80.00	20.00	
4.4	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับ ชุมชนโดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน	100.00	0.00	
4.5	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปสู่ชุมชนและสังคม	100.00	0.00	
4.6	การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน ให้ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิก ในชุมชนเข้าใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	100.00	0.00	

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
4.7	การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการและชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ	100.00	0.00	
5. ด้านการบริหารทั่วไป				
5.1	การนำนโยบายการศึกษาของพรรคและรัฐบาล ไปใช้ให้ได้ผลตามเป้าประสงค์	100.00	0.00	
5.2	การนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารการศึกษา	100.00	0.00	
5.3	การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารนักบริหารจัดการ รุ่นต่อไป	100.00	0.00	
5.4	ความสนใจใฝ่รู้สร้างประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัว	100.00	0.00	
5.5	การพัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้เหมาะแก่ การเป็นผู้นำตามสถานการณ์	80.00	20.00	
5.6	การปฏิบัติเป็นทีมและเอกภาพในนโยบาย ให้บรรลุเป้าประสงค์	100.00	0.00	
5.7	การดำเนินกำกับ ติดตามการปฏิบัติตามนโยบาย ตามแผนการ	100.00	0.00	
5.8	การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา	100.00	0.00	
5.9	การมอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิด ความคล่องตัว	100.00	0.00	
5.10	การบริหารผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ	100.00	0.00	
5.11	การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้อง และเป็นระบบ	100.00	0.00	
5.12	มาตรฐานการรับประกันการดำเนินงาน และจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับองค์กร เป็นสำคัญ	100.00	0.00	

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
5.13	การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสมกับการทำงาน	100.00	0.00	
5.14	การอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน	100.00	0.00	
5.15	การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติงาน ตามนโยบายของรัฐบาล	100.00	0.00	
5.16	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้ เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา	100.00	0.00	
5.17	การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดี	100.00	0.00	
5.18	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา	100.00	0.00	
5.19	การกำหนดรูปแบบการประกันคุณภาพ ทางคุณธรรมและศีลธรรมในสถานศึกษา	100.00	0.00	
5.20	การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อสร้าง มาตรฐานขององค์กร	100.00	0.00	
5.21	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหาร และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจัดตั้ง	100.00	0.00	
5.22	การบริหารจัดการธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมาย ของพรรคและรัฐบาล สปป.ลาว	100.00	0.00	
5.23	ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ	100.00	0.00	
5.24	การพัฒนาและการวางแผนการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในและภายนอก	100.00	0.00	
5.25	การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง ของสถานศึกษาเพื่อรับประกันการประเมิน ของกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา	100.00	0.00	
5.26	ความสามารถจัดสรรผลประโยชน์แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม	100.00	0.00	

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
5.27	ความเป็นสากล มีจิตสาธารณะ มองกว้าง และอุทิศ เวลาให้กับการทำงาน	100.00	0.00	
5.28	การส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพ จัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึง	100.00	0.00	
5.29	การจัดโครงการและกิจกรรมที่หลากหลาย ในการบริหารจัดการศึกษา	100.00	0.00	
5.30	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต ต่อสังคม	100.00	0.00	
5.31	สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่ง ให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา และสิ่งแวดล้อม	100.00	0.00	
5.32	การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีประชาธิปไตย	100.00	0.00	
5.33	การคงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากร ทั้งในและนอกโรงเรียน	100.00	0.00	
5.34	การมีแรงจูงใจผู้อื่นเพื่อการทำงานที่ประสบ ความสำเร็จ	100.00	0.00	
5.35	การกำหนดแผนการควบคุมและการบริหาร ความเสี่ยง	80.00	20.00	
5.36	การจัดการความตึงเครียดเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี ในการบริหาร	100.00	0.00	
5.37	การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย และการคิดก่อนทำ	100.00	0.00	
5.38	การไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน และพิชิตอุปสรรคที่ขวางความสำเร็จในองค์กร	100.00	0.00	
5.39	การเข้าใจวิธีการปฏิบัติการในการทำงาน แบบใหม่ ๆ และวางแผนการปฏิบัติงาน ได้ตรงตามวัตถุประสงค์	100.00	0.00	
5.40	การมีความสามารถในการโน้มน้าวใจได้ ดึงความสนใจหรือกำหนดให้ผู้อื่นทำงาน ด้วยความเต็มใจได้	80.00	20.00	

ที่	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในทศวรรษหน้า	ความคิดเห็น (N = 5)		
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความคิดเห็นที่ได้จาก การสัมภาษณ์กลุ่ม
5.41	การบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี เข้าใจ ความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหา สิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้	100.00	0.00	
5.42	การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่ สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และหาหนทาง เอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้	100.00	0.00	
5.43	การมองโลกในแง่ดี มีความคล่องแคล่ว ในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทาง ที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ	100.00	0.00	
5.44	การทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ และมีความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ	80.00	20.00	
5.45	การมีความมั่นใจในตัวเอง พร้อมสำหรับการได้รับ มอบหมายให้ทำงานที่ยาก สามารถปรากฏตัว ต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ	80.00	20.00	
5.46	การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจและคาดการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ	100.00	0.00	
5.47	การกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับยุคสมัยชัดเจนมีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ	100.00	0.00	
5.48	การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหารและด้านเทคนิค	100.00	0.00	