

## The Guidelines for Competency Development of School Administrators Under Secondary Educational Service Area Office Khon Kaen

Paitoon Waewwong<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Pitchayabundit College, Thailand

\*Corresponding author: [Film56199@gmail.com](mailto:Film56199@gmail.com)

### ABSTRACT

This study aimed to 1) study the current status, desired status, and competency needs of school administrators under the Office of the Secondary Education Service Area, Khon Kaen, and 2) study the guidelines for developing competency of school administrators under the Office of the Secondary Education Service Area, Khon Kaen. The sample group consisted of 83 school administrators and 259 teachers, totaling 342 people. The sample size was determined by opening the Krejcie and Morgan table by stratified random sampling according to the proportion of school size. The instrument used was a questionnaire in a dual response format with 5 levels. The content validity value (IOC) was between 0.67–1.00 and the reliability value was calculated by Cronbach's alpha coefficient. The reliability value of the current status was 0.967 and the reliability value of the desired status was 0.973. The semi-structured interview form and the appropriateness and feasibility assessment form were used. The statistics used in data analysis consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, and Modified Priority Needs Index (PNI modified) technique was used to prioritize the needs. The results of the study found that 1) The current status of the competence of school administrators under the Office of the Secondary Education Area, Khon Kaen, overall and in each aspect, had a high mean. The overall and desired conditions in each aspect had the highest mean. The overall needs had a PNI modified needs index of 0.080. 2) The guidelines for developing the competence of school administrators under the Office of the Secondary Education Area, Khon Kaen, Khon Kaen, consisted of 5 components and 12 guidelines: 3 guidelines for vision, 2 guidelines for self-development, 2 guidelines for communication and motivation, 3 guidelines for strategic thinking, and 2 guidelines for teamwork. The results of the evaluation of suitability and feasibility were overall at the highest level.

**Keywords:** Current Conditions, Desired Conditions, Needs Assessment, Competencies of School Administrators

## แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ไพฑูรย์ แววงค์<sup>1\*</sup>

วิทยาลัยพณิชยบัณฑิต ประเทศไทย

\*Corresponding author: [Film56199@gmail.com](mailto:Film56199@gmail.com)

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 83 คน และครูผู้สอนจำนวน 259 คน รวมทั้งสิ้น 342 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie Morgan, 1970) โดยสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตอบสองคู่ (Dual response format) ชนิด 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยการหาค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.967 และค่าความเชื่อมั่นสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.973 แบบสัมภาษณ์ก็มีโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI modified) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI modified = 0.080 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ขอนแก่น มี 5 องค์ประกอบ 12 แนวทาง ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3 แนวทาง ด้านการพัฒนาตนเอง 2 แนวทาง ด้านการสื่อสารและการจูงใจ 2 แนวทาง ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ 3 แนวทาง และด้านการทำงานเป็นทีม 2 แนวทาง และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** สภาพปัจจุบัน, สภาพที่พึงประสงค์, ความต้องการจำเป็น, สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

© 2024 JISSD: Journal of Integration Social Sciences and Development

### บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรหลักที่มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพ ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวและพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบัน ตามแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2562) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล นอกจากนี้ สมชาย เทพแสง (2563) ระบุว่า การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารเป็นกระบวนการที่จำเป็นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จากการศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2561) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังประสบปัญหาสำคัญหลายประการ อาทิ การขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและการประสานงาน รวมถึงการขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ขณะที่ พิมพอร สดเอี่ยม (2564) ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือการขาดการ

พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาความท้าทายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา การวิจัยครั้งนี้มุ่งค้นหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาต่อไป ดังนั้น การศึกษามีความจำเป็นต่อการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างสมรรถนะที่ดีแก่ผู้เรียน ครอบคลุมไปถึงคุณภาพ ความรู้ การนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานที่เป็นสังคม สถานศึกษา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีทักษะชีวิตที่ดีสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ การดำเนินงานของสถานศึกษาต้องขึ้นอยู่กับผู้นำ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาของประเทศ ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะต้องมีการจัดองค์การ (Organizing) บริหารองค์การ (Performance management) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) การควบคุม (Controlling) การงบประมาณ (Budgeting) และการรายงานผลการดำเนินการ (Reporting) ซึ่งเปรียบผู้บริหารสถานศึกษาเสมือนฟันเฟืองที่สำคัญที่จะควบคุมการดำเนินงานของทุกฝ่ายในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างราบรื่น และสอดคล้องกัน

จากประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยจะต้องมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และบูรณาการข้อมูลระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนโดยยึดกิจกรรมที่ดำเนินการกับนักเรียนเป็นสำคัญ จะช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะต้องใช้ศักยภาพและความสามารถในการที่จะขับเคลื่อนนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ตามที่องค์กรมุ่งหวังโดยต้องใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ซ่อนอยู่แสดงออกเป็นพฤติกรรมในการบริหารจัดการคุณภาพและสนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) จึงเข้ามามีบทบาทและถูกนำมาใช้ในหน่วยงานการศึกษามากขึ้น เพราะในการกำหนดสมรรถนะ จะต้องกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ พิชามณชู ลาวชัย (2562) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนหัวใจของการศึกษา ไม่ใช่ทำหน้าที่เพียงการบริหารโรงเรียนเท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำสถานศึกษานั้นๆ ด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารจึงต้องมีสมรรถนะหลักในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารไม่เพียงแต่มุ่งเน้นแต่ผลงานด้านการบริหารงานภายในโรงเรียนให้ดีเด่นเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมองว่าบุคลากรภายในองค์กรของตนเองว่าเป็นอย่างไร มีความสุขในการทำงานหรือไม่ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารได้สร้างความเครียดและความกดดันให้กับครูหรือไม่ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องเล็งเห็นทุกเรื่อง มีภาวะผู้นำมากน้อยเพียงใด เพราะนี่คือสมรรถนะที่อยู่ภายในตัวของผู้บริหาร สมรรถนะถือว่ามีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษา

จากที่กล่าวมา ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา และที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของครูและนักเรียน หากผู้บริหารสถานศึกษาขาดสมรรถนะ ก็จะส่งผลให้สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ยาก อีกทั้งยังเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา การจัดการในสถานศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและให้การศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 83 คนและครู จำนวน 3004 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 3119 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวน 83 คน ส่วนครูผู้สอน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตาราง Krejcie & Morgan (1970) ได้เท่ากับจำนวน 259 คน แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียนรวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 342 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 1 เป็น 1) แบบสอบถามลักษณะเป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual response format) ชนิด 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 ซึ่งแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยการหาค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.967 และค่าความเชื่อมั่นสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.973 และ ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและมีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 สถานศึกษา และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นแบบประเมินที่ใช้มาตรฐานค่า 5 ระดับ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 9 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI modified) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยภาพรวม

สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับที่
1) ด้านมิวสิคัล	3.54	0.52	มาก	4.69	0.48	มากที่สุด	0.324	1
2) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	3.56	0.45	มาก	4.60	0.51	มากที่สุด	0.292	4
3) ด้านการทำงานเป็นทีม	3.63	0.53	มาก	4.64	0.43	มากที่สุด	0.278	5
4) ด้านการพัฒนาตนเอง	3.58	0.62	มาก	4.63	0.42	มากที่สุด	0.293	3
5) ด้านการสื่อสาร	3.61	0.56	มาก	4.68	0.56	มากที่สุด	0.295	2
เฉลี่ยรวม	3.58	0.53	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด	0.296	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.63$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.61$ ) ด้านการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 3.58$ ) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.56$ ) และด้านมิวสิคัล ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.69$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.68$ ) ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.64$ ) ด้านการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.63$ ) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.60$ ) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็น ของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  $PNI_{Modified} = 0.296$  เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{Modified} = 0.324$ ) รองลงมา ด้านการสื่อสาร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified} = 0.295$ ) ด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified} = 0.293$ ) และ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified} = 0.292$ ) ตามลำดับ ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ( $PNI_{Modified} = 0.278$ )

## 2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มี 5 ด้าน 12 แนวทาง โดยมีแนวทางในการพัฒนา แต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

### ด้านที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสับสนุนให้สมาชิกในสถานศึกษานำองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะใหม่ๆ ที่หลากหลายมาใช้ในบริหารงานให้เกิดประโยชน์ มีความเข้าใจองค์กรอย่างลึกซึ้ง ในภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร เข้าใจความต้องการและค่านิยมของสมาชิก มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรพัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อนำความรู้มาพัฒนางานในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อผู้เรียน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นผู้ริเริ่ม สร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ยอมรับและเรียนรู้เทคโนโลยี เพื่อให้ก้าวทันเทคโนโลยีและใช้เป็นเครื่องมือในการประกอบการบริหารการศึกษา และมีการนำรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีทักษะทางด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ทันสมัยและมีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายการบริหารแบบมีส่วนร่วมสื่อสารวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีอาชีพ

### ด้านที่ 2 การพัฒนาตนเอง

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเข้ารับการอบรมเพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหารเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยการจัดอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับทักษะความรู้ ความเข้าใจ ในการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก้าวทันเทคโนโลยีและกระแสโลกเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ นวัตกรรมเพื่อนามาปรับใช้ พัฒนา ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา จัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PLC ร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรในสถานศึกษา และร่วมกับองค์กรอื่นเพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา

### ด้านที่ 3 การสื่อสาร

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสาร และมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลัก และส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพูดจาไพเราะ วาจาสุภาพ ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน มีการยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมและทั่วถึง

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษา คำแนะนำที่ดีในการแก้ปัญหากับผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องและนำสู่การปฏิบัติได้จริง มอบหมายงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลากรและมีการปรึกษาหารือเน้นด้านการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ ทำงานร่วมกันในเชิงสร้างสรรค์

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกท่าทางที่เหมาะสมกับการสื่อสาร สร้างแรงจูงใจและสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ เน้นตามหลักของภาวะผู้นำที่ครองตน ครองคน ครองงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และจัดกิจกรรมการละลายพฤติกรรมเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้เรียนรู้และทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีทัศนคติในแง่บวก สร้างความเชื่อมั่นและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

#### ด้านที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคโนโลยีเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี เพื่อการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแนะนำหลักการวิธีปฏิบัติและเทคนิคการจัดการเรียนให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการวางแผนพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องออกแบบหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรได้อย่างมีคุณภาพโดยยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นสำคัญแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค วิธีการ จัดทำโครงการที่เกี่ยวกับการสอนแบบ Active Learning และรูปแบบอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับหลักสูตรและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียน

#### ด้านที่ 5 การทำงานเป็นทีม

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติและสามารถทำงานร่วมกับ กลุ่มคนที่หลากหลายได้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกในสถานศึกษาได้กำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเดียวกัน สามารถดำเนินงานในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้ทุกคนมีน้ำใจคอยช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทุกคนปฏิบัติงาน อย่างมีความสุข มีการวางแผนและระบุหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงานตามกรอบงานอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษา มีการให้ออกาสตัดสินใจ เชื่อมั่น สร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกัน โดยนำทรัพยากรที่มีมาสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

### อภิปรายผล

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์พิทักษ์ นามนิตย์ (2564) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ที่มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับ อัญชุลีภรณ์ คำภีระ และศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2565) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านสมรรถนะในการสื่อสาร และอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ ด้านสมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ ด้านสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และด้านสมรรถนะในการบริหารตนเอง ตามลำดับ สอดคล้องกับ ฉวีวรรณ ฉัตรวิไล (2560) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินการตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาศักยภาพบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การบริหารที่ดี การสื่อสารจูงใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการพัฒนาตนเอง

สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับที่มากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ กำเลิศทอง (2560) ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 8 สมรรถนะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการพูด เขียนสื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารและในปัจจุบันที่มีโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ หรือแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน พัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งและกำหนดไว้

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุนให้สมาชิกในสถานศึกษานำองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะใหม่ๆ ที่หลากหลายมาใช้ในบริหารงานให้เกิดประโยชน์ ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ยึดติดกับการบริหารงานแบบเดิม โดยมีแนวทางการพัฒนาคือ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจองค์กรอย่างลึกซึ้ง เข้าใจภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดิมขององค์กร เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร เข้าใจความต้องการและค่านิยมของสมาชิก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวิเคราะห์ห้ององค์กรเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรพัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อนำความรู้มาพัฒนางานในสถานศึกษา อันเกิดจากการฝึกอบรม มีทักษะทางด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี ทักษะด้านดิจิทัลถือว่ามี ความจำเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิดการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล จึงมีความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับการศึกษาในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรวรรณ มานนท์ และธานี เกสทอง (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ได้เสนอแนวทางว่า ควรจัดอบรมหลักสูตรการสร้างวิสัยทัศน์การมีส่วนร่วม ประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ มิติคุณภาพของวิสัยทัศน์ การพัฒนาองค์การ OD เครื่องข่ายการมีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้วิธีการบรรยาย การระดมความคิด และการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ

2. ด้านการสื่อสาร พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารสร้างแรงจูงใจ และมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาคือ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพูดจาไพเราะ วาจาสุภาพ ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน มีการยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมและทั่วถึง ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีเป็นปัจจัยสำคัญให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐพงศ์ ตระการ และสุรางคณา มัณยานนท์ (2565) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3 ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาดังนี้ ผู้บริหารควรดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึงโดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล และผู้บริหารควรมอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ และผู้บริหารควรสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนรู้ถึงบทบาทหน้าที่ตนเอง และผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้วิธีการสร้างความเป็นมิตร

3. ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับแรก คือ การแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยมีแนวทางการพัฒนาคือ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหารเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการติดตาม ข้อมูลข่าวสาร และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนามาปรับใช้ พัฒนา ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุบรรณ ลาสาและคณะ (2560) ความต้องการแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ควรมีการอบรมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร และมีการพัฒนาบุคลิกภาพ และการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านสมรรถนะโดยมีการอบรมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้ และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคโนโลยีเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางในการพัฒนา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน สนับสนุนให้ผู้บริหาร

สถานศึกษาเข้ารับการอบรมและพัฒนาตนเองเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร สอดคล้องกับ มาณะ ครุฑาโรจน์ (2563) ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารให้ครอบคลุมทั้ง 6 กลยุทธ์ รวมถึงด้านส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของสถานศึกษาและความสามารถในการเขียนงานวิชาการ ด้านความกล้าหาญทาง จริยธรรมคุณธรรมและจรรยาบรรณ ด้านความสามารถในการใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ และด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะ (Competency) สูง คือ มีและใช้ ความรู้ ความสามารถทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ

5. ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลำดับแรกคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความ ไว้วางใจและมีความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของ สถานศึกษาที่วางไว้ โดยมีแนวทางการพัฒนา ผู้บริหารมีการวางแผนและระบุหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงานตามกรอบงานอย่าง ชัดเจนตามความรู้ ความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษา ให้ออกาสตัดสินใจ เชื่อมั่นและเคารพในการตัดสินใจ ในบางเรื่องเริ่ม จากโครงการเล็กพัฒนาเป็นโครงการที่ใหญ่ขึ้น และให้คำชมเชยในที่สาธารณะ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา พยัคฆ์เกษม (2559) การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่ามีแนวทางในการพัฒนาคือ หน่วยงานต้นสังกัดมอบนโยบายให้ ผู้บริหารสถานศึกษา กระจายอำนาจการบริหารให้ครูโดยแบ่งเป็นหัวหน้างาน 4 ฝ่าย เพื่อให้การบริหารงานทั้ง 4 ด้านเกิดความคล่องตัว โดยผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้กำกับดูแล สนับสนุนงบประมาณ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เช่น จัดทำโครงการ กิจกรรม อย่างเพียงพอ

### สรุปผลการวิจัย

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น โดยภาพรวม สภาพปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มี รายละเอียดดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารจะต้องเข้าใจองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจองค์กรอย่างลึกซึ้ง เข้าใจ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดิมขององค์กร เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร เข้าใจความต้องการและค่านิยมของสมาชิก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวิเคราะห์องค์กรเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรพัฒนาตนเองและ วิชาชีพเพื่อนำความรู้มาพัฒนางานในสถานศึกษา อันเกิดจากการฝึกอบรม มีทักษะทางด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี

2. ด้านการสื่อสาร พบว่า ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพูดจาไพเราะ วาจาสุภาพ ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน มีการยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมและทั่วถึง ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ของบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ก่อให้เกิดความสามัคคีสามัคคีเป็นปัจจัยสำคัญให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

3. ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ควรส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหารเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการ ติดตาม ข้อมูลข่าวสาร และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนามาปรับใช้ พัฒนา ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า ควรมีการพัฒนา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา การศึกษาของโรงเรียน สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการอบรมและพัฒนาตนเองเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร

5. ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารควรมีการวางแผนและระบุหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงานตามกรอบงานอย่าง ชัดเจนตามความรู้ ความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษา ให้ออกาสตัดสินใจ เชื่อมั่นและเคารพในการตัดสินใจ ในบางเรื่องเริ่ม จากโครงการเล็กพัฒนาเป็นโครงการที่ใหญ่ขึ้น และให้คำชมเชยในที่สาธารณะ



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สรุปได้ว่า มีความต้องการในด้านการมีวิสัยทัศน์มากที่สุด ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุนสมาชิกในสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการจำเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มากที่สุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ควรนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เข้ารับการอบรมเพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดสมรรถนะที่ดีต่อระบบการศึกษาต่อไป

1.3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน และมีแนวทางการพัฒนา 12 แนวทาง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือหน่วยงานต้นสังกัด สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไปตามบริบท เพื่อให้เกิดผลกับผู้บริหารและทุกส่วนที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและพัฒนาต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้ตรงจุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะให้เกิดมีประสิทธิผลมากที่สุด

2.2 ควรมีการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่นๆ เนื่องจากอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา การกำหนดสมรรถนะจะมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

## เอกสารอ้างอิง

- ฉวีวรรณ ฉัตรวิไล. (2560). สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินการตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา. (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- ณัฐพงศ์ ตระการ และสุรางคนา มัณยานนท์. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2(1), 121-136.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: พัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- ประเสริฐ กำเลิศทอง. (2560). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- พงษ์พิทักษ์ นามนิตย์. (2564). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี. (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
- พิชามญชู่ ลาวชัย. (2562). การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารศึกษาศาสตร์, 17(3), 112-125.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2564). การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารการบริหารการศึกษา, 15(2), 45-57.
- มานะ ครุฑโรจน์. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0. (ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2561). การบริหารสถานศึกษายุคใหม่. กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา.
- วีรวัฒน์ มานนท์ และธานี เกสทอง. (2556). แนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3. วารสารบัณฑิตวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 4(2), 59-72.

- สมชาย เทพแสง. (2563). สมรรถนะผู้นำทางการศึกษา: แนวคิดและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุบรรณ ลาสา, ไพวุฒิ ลังกา และวิสุทธิ ราตรี. (2560). ความต้องการแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิจัยรำไพพรรณี, 11(2), 120-132.
- อัจฉรา พยัคฆ์เกษม. (2559). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).
- อัญชุลีภรณ์ คำภีระ และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2565). สมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 5(4), 1318-1332.
- Krejcie, R.V., & D.W. Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.