

## การคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า

### THE BASIC EDUCATION ADMINISTRATOR RECRUITMENT IN THE NEXT DECADE

ธวัช แสงสุวรรณ<sup>1</sup> และ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์<sup>2</sup>

Tawat eangsuwan<sup>1</sup> and homsak Intarak<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup>อาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>1</sup> Doctoral Degree Student, Educational Administration, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University

Corresponding Author Tel. 08-1957-5003 e-mail: [taawaat@gmail.com](mailto:taawaat@gmail.com)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบหลักการและแนวปฏิบัติในการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 21 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า หลักการและแนวปฏิบัติในการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 6 ด้าน 114 แนวปฏิบัติ ได้แก่ 1) ด้านการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 2 หลักการ 7 แนวปฏิบัติ 2) ด้านการวางแผน ประกอบด้วย 2 หลักการ 11 แนวปฏิบัติ 3) ด้านการสรรหา ประกอบด้วย 4 หลักการ โดย 3.1) แนวคิดการสรรหา มี 13 แนวปฏิบัติ 3.2) คุณสมบัติ มี 12 แนวปฏิบัติ 3.3) คุณลักษณะ มี 9 แนวปฏิบัติ 3.4) ทักษะ มี 16 แนวปฏิบัติ และ 3.5) สมรรถนะ มี 10 แนวปฏิบัติ 4) ด้านการคัดเลือก ประกอบด้วย 4 หลักการ 20 แนวปฏิบัติ 5) ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ประกอบด้วย 1 หลักการ 5 แนวปฏิบัติ 6) การกำกับ ติดตาม ประเมินผล ประกอบด้วย 3 หลักการ 11 แนวปฏิบัติ

**คำสำคัญ:** การคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษา

#### Abstract

The purpose of the research was to know how to select the Basic Education school administrators in the next decade. EDFR techniques are used in this research. The Providers of Information consists of 21 experts. The research instruments are semi-structured interview, forms and questionnaire. has been done by the researcher.

Statistics used in data analysis are median, mode, and quartile range. (Interquartile Range) using software packages and Content Analysis.

The findings of this research were as follows: The principles and the guidelines for the basic education school administrator recruitment in the next decade consist of 1) the motivation for the competitive candidate to be the basic education school administrator consists of 2 principles 7 guidelines, 2) the recruitment planning consists of 2 principles 11 guidelines, 3) the recruitment for the basic educational school in the next decade consists of 4 principles 17 guidelines, 4) the selection consists of 4 principles 20 guidelines, 5) the recruitment and appointment consists of a principle and 4 guidelines, 6) the supervision and evaluation consist of 3 principles 12 guidelines.

**Keyword:** Recruitement Administration School

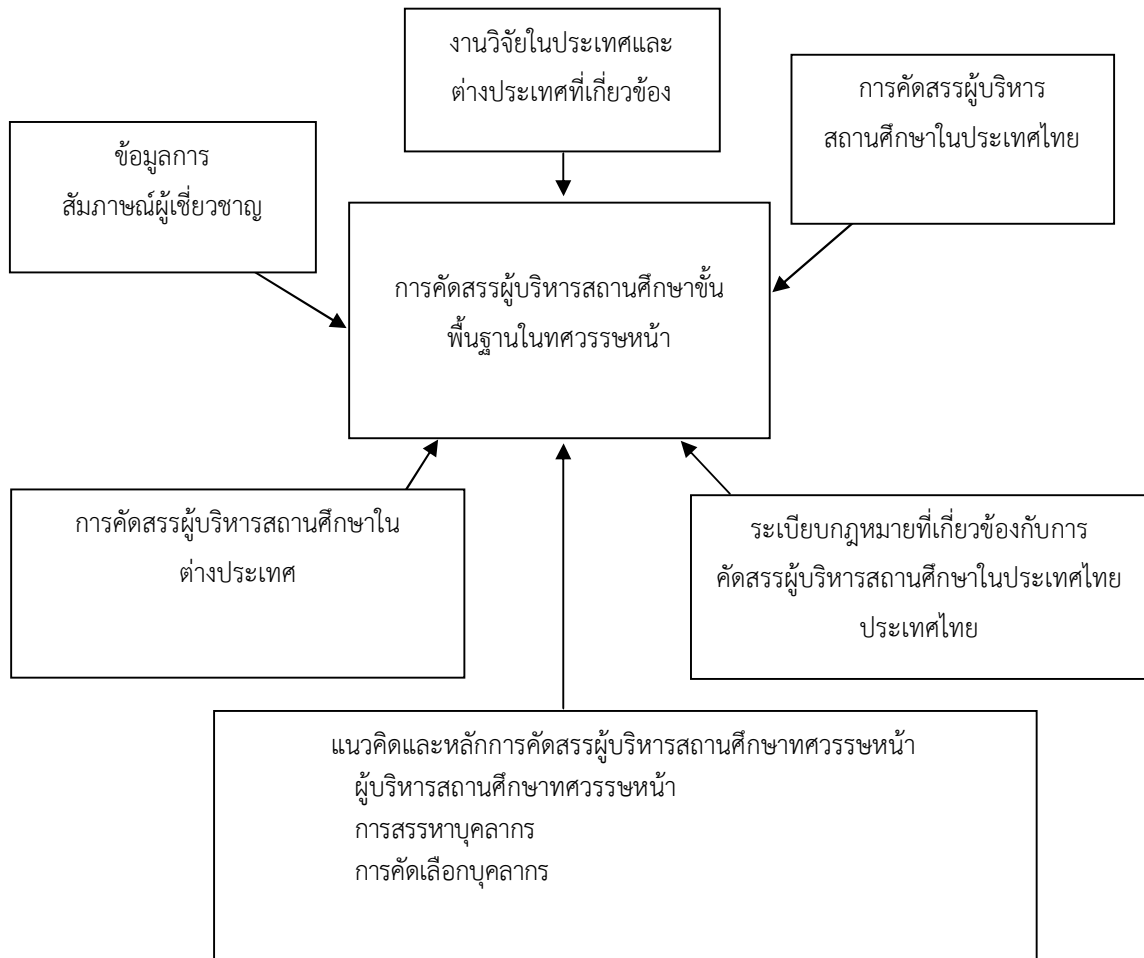
## ภูมิหลัง

การศึกษา มีความสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 การศึกษาจึงต้องสร้างให้เกิด “ความรู้ภูมิปัญญา” ระบบการศึกษาของประเทศจึงต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับภาวะความเป็นจริง สถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เด็กมีทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) และต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ โดยเน้นที่องค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมในศตวรรษที่ 21 ที่เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงการศึกษาจะมีการแข่งขันมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น และต้องมีทักษะการบริหาร ทั้งเรื่องวางแผน การจัดการองค์กร การขึ้นนำการควบคุม [2] ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำสูง ต้องใช้ทั้งความรู้ ความสามารถ และต้องมีความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Administrator) เนื่องจากสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น [2] ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทและปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ล้ำลึกมากยิ่งขึ้น ต้องมี ทักษะ มีความรู้มีสมรรถนะและศักยภาพในการบริหาร และต้อง สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียน ซึ่งการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านมาพบว่า ยังไม่สอดคล้องกับสภาพความต้องการและบริบทของสถานศึกษา อีกทั้งพบปัญหาในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารและด้านความเป็นผู้นำ ขาดความพร้อมและไม่เหมาะสมกับความต้องการ ระบบเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาได้คนที่อายุน้อยไม่มีประสบการณ์มาเป็นผู้บริหาร ทำให้ไม่สามารถดูแลการจัดการศึกษาและดูแลครูในสถานศึกษาได้ [2] การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่มีระบบการเตรียมการ ฝึกฝนและคัดเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ [2] ทำให้การศึกษาไทยในขณะนี้ยังไม่ใช่ว่าดีที่สุดที่สังคมต้องการ แต่หากสามารถคัดสรรผู้บริหารที่เป็นคนดี มีความสามารถก็อาจได้เห็นโรงเรียนพัฒนาขึ้นภายในเวลาอันรวดเร็วได้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทราบหลักการและแนวปฏิบัติในการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า

## กรอบแนวคิด



## วิธีการดำเนินงานวิจัย มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา แนวคิดทฤษฎี เอกสาร หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นที่ 1 วิเคราะห์การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ดำเนินการ ดังนี้

EDFR รอบที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน โดยเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (purposive sampling) ประกอบด้วย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีตำแหน่งบริหารในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ในการผลิตบุคลากรวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ ซึ่งทุกกลุ่มต้องเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่จำกัดคำตอบ (non directive interview) แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในรอบที่ 2

EDFR รอบที่ 2 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน แล้วนำคำตอบมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) เพื่อเก็บข้อมูล EDFR รอบที่ 3

EDFR รอบที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามฉบับเดียวกัน แต่มีการเพิ่มค่ามัธยฐาน (Median), ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถามที่วิเคราะห์ได้จากรอบที่สอง พร้อมแสดงเครื่องหมายคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน เพื่อให้แต่ละคนได้ทราบความคิดเห็นของตนเองและของกลุ่มที่ตอบในรอบที่สอง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์ หาค่าค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม เพื่อวิเคราะห์ และแปล

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบจากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

## ผลการศึกษาวิจัย

หลักการและแนวปฏิบัติการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า

หลักการและแนวปฏิบัติการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า	
หลักการ	แนวปฏิบัติ
<p>1. ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีหลักการ ดังนี้</p> <p>1.1 หลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน</p> <p>1.2 หลักการให้รางวัลเพื่อการจูงใจ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา (Career path) ตามผลการประเมินสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน</li> <li>ได้รับเงินค่าตอบแทน เป็นเงินประจำตำแหน่งและเงินโบนัสประจำปีแตกต่างกันตามปริมาณงานและความยากง่ายของการทำงาน</li> <li>สามารถปรับเปลี่ยนเป็นตำแหน่งให้มีความก้าวหน้าในระดับสูงขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนได้ตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของตนเอง โดยไม่ทำให้เสียสิทธิประโยชน์</li> <li>ปรับปรุงระบบการประเมินวิทยฐานะให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่รับผิดชอบหรือความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน</li> <li>ส่งเสริมให้ผู้มีการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงและต้องมีค่าตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีการพัฒนาตนเอง</li> <li>จัดคุปองสำหรับการพัฒนาผู้บริหาร</li> <li>จัดทุนอุดหนุนการวิจัยปฏิบัติการให้วิจัยเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีสถาบันอุดมศึกษาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือให้งานวิจัยมีคุณภาพตามมาตรฐาน</li> </ol>
<p>2. ด้านการวางแผน มีหลักการ ดังนี้</p> <p>2.1 หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>2.2 หลักการวางแผนสี่บทอดอำนาจ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีการกระจายสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศ</li> <li>เตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่มีความประสงค์จะเข้าสู่ตำแหน่ง</li> <li>การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่ง ต้องเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง การสอนงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาตนเอง</li> <li>การคัดเลือกผู้ที่เข้ารับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อม ต้องมีการวัดความรู้และประเมินสมรรถนะอย่างเข้มเข้มนั่น โดยพิจารณาจาก ประวัติการทำงาน ความรู้ความสามารถ ด้วยระบบคุณธรรม</li> <li>ผู้บังคับบัญชาสามารถเสนอชื่อผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ารับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมได้ โดยความสมัครใจ</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6) ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด สามารถสมัครเข้ารับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมได้ โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา</li> <li>7) ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมต้องเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาบรรณและรักษาวินัยอย่างเคร่งครัดเป็นที่ประจักษ์ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน</li> <li>8) ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมต้องมีความพร้อมและสมัครใจในการพัฒนาตนเอง ต้องยุติเมื่อไม่สามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุตามเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด</li> <li>9) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดแผนการสรรหาเชิงรุกให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร</li> <li>10) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานวางแผนในการสรรหาให้สอดคล้องกับความต้องการ ทั้งปริมาณและคุณภาพ</li> <li>11) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มอบหมายให้หน่วยงานดำเนินการคัดสรรตามแผนที่กำหนด</li> </ol>
<p><b>3. ด้านการสรรหา</b> มีหลักการ ดังนี้</p> <p>3.1 หลักการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง</p> <p>3.2 หลักการสรรหาเชิงรุก</p> <p>3.3 หลักการสรรหาแบบแมวมอง</p> <p>3.4 หลักการสรรหาแบบพิสูจน์ตนเอง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ต้องมีการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเน้นการพัฒนาผ่านการปฏิบัติจริง การสับเปลี่ยนงาน การสอนงานและการฝึกอบรม</li> <li>2) ต้องใช้หลักการสรรหาเชิงรุกและต้องคัดเลือกโดยการวัดความรู้ และสมรรถนะเป็นหลัก</li> <li>3) ต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้ช่องทางสื่อสารต่างๆ รวมทั้งโซเชียลมีเดียในการเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น เพื่อคัดกรองให้มีความเหมาะสมมากที่สุด</li> <li>4) การพัฒนามาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งต้องดำเนินการในสถาบันพัฒนาผู้บริหารและผลการพัฒนาต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคัดเลือก</li> <li>5) ประกาศรับสมัครและคัดเลือก พร้อมกันทั่วประเทศทุก 2 ปี</li> <li>6) การสอบภาคความรู้ (ภาค ก) ต้องดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>7) คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือกต้องสรรหาจากตัวแทนของผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความน่าเชื่อถือ</li> <li>8) คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ทำหน้าที่ประเมินคุณลักษณะของผู้สมัคร โดยวิธีการที่หลากหลายและมีการรับฟังข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้จากหลายแหล่ง</li> <li>9) การประกาศรับสมัคร โดยแจ้งเป็นหนังสือผ่านสำนักงานเขตพื้นที่ไปยังสถานศึกษาและประกาศทางเว็บไซต์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> </ol>

- 10) ผู้ที่สนใจสมัครด้วยตนเอง (walk in) ที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือยื่นใบสมัครทางระบบออนไลน์
- 11) ผู้สมัครเสนอชื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้การรับรอง ความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม จำนวน 3 - 5 คน
- 12) ประเมินสมรรถนะและประเมินทักษะของผู้สมัคร
- 13) คัดกรองผู้สมัครโดยการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร และการสัมภาษณ์
- 14) คุณสมบัติของผู้สมัคร
  - อายุไม่น้อยกว่า 35 ปี
  - มีประสบการณ์ในการเป็นครูมาไม่น้อยกว่า 10 ปี
  - มีประสบการณ์ในการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา อย่างน้อย 2 ปี หรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี
  - มีใบรับรองแพทย์ที่รับรองว่าไม่เป็นโรคร้ายแรงที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
  - สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี
  - สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท
  - มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าระดับชำนาญการ
  - มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
  - มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
  - ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย
  - มีผลงานด้านวิชาการ หรืองานวิจัยที่มีการเผยแพร่
  - ผ่านการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมผู้ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
- 15) คุณลักษณะ
  - มีวินัยในตัวเองสูง
  - มีภาวะผู้นำ
  - เป็นนักคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์
  - มีความเชื่อมั่น กล้าหาญและท้าทาย
  - มีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อส่วนรวม
  - มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในความสัตย์จริง
  - มีความรับผิดชอบ
  - มีความสามารถในการควบคุมตนเอง
  - ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง
- 16) ทักษะ
  - ทักษะด้านการเป็นผู้นำ
  - ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะด้านเทคนิค</li> <li>- ทักษะการสื่อสาร</li> <li>- ทักษะการจัดการความขัดแย้ง</li> <li>- ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี</li> <li>- ทักษะการจูงใจ</li> <li>- ทักษะการมอบหมายงานและการสอนงาน</li> <li>- ทักษะในการวัดและประเมินผล</li> <li>- ทักษะทางด้านอารมณ์</li> <li>- ทักษะด้านคอมพิวเตอร์</li> <li>- ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ</li> <li>- ทักษะด้านความคิดรวบยอด</li> <li>- ทักษะด้านการบริหารทรัพยากร</li> <li>- ทักษะด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง</li> <li>- ทักษะด้านการวิจัย</li> </ul> <p>17) สมรรถนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>- มีวิสัยทัศน์</li> <li>- การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง</li> <li>- เชิงเทคนิคการบริหารจัดการ</li> <li>- การสร้างเครือข่ายและสังคมการเรียนรู้</li> <li>- การบริหารความเปลี่ยนแปลง</li> <li>- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ</li> <li>- การทำงานเชิงรุก</li> <li>- การเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของบุคคล</li> </ul>
<p><b>4. ด้านการคัดเลือก</b> มีหลักการ ดังนี้</p> <p>4.1 การคัดเลือกแบบเข้มข้น ตั้งแต่คัดเลือกบุคคลเข้าสู่กระบวนการพัฒนา สอบความรู้ ประเมินสมรรถนะ</p> <p>4.2 หลักการคัดเลือกที่เป็นธรรม ปราศจากการแทรกแซง</p> <p>4.3 หลักการคัดเลือกที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา</p> <p>4.4 หลักการคัดเลือกโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแทนการคัดเลือก</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ต้องให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ</li> <li>2) ต้องเน้นการประเมินสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</li> <li>3) ต้องดำเนินการด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน โรงเรียนขนาดใหญ่อาจมีการสรรหาผู้บริหารมาจากบุคคลภายนอก</li> <li>4) โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 500 - 999 คน) ต้องคัดเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์และต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการคัดเลือกมากขึ้น</li> <li>5) โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน ไม่เกิน 499 คน) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมาจากการสอบคัดเลือก</li> <li>6) มีประสบการณ์ผ่านการบริหารมาเป็นลำดับ เช่น จากตำแหน่งรองผู้อำนวยการ</li> </ol>

<p>ตามระบบราชการ</p>	<p>เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลางและขนาดใหญ่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7) ผู้ที่ผ่านเกณฑ์ภาคความรู้ (ภาค ก) สามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้ทุกเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>8) คณะกรรมการสร้างข้อสอบ สรรหาจากบุคคลภายในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความรู้ความสามารถ</li> <li>9) การสอบภาคความรู้ (ภาค ก) ต้องใช้วิธีการสอบข้อเขียน โดยดำเนินการในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>10) เกณฑ์การผ่านภาคความรู้ (ภาค ก) ร้อยละ 60 ขึ้นไป</li> <li>11) เกณฑ์การประเมินสมรรถนะและการประเมินทักษะ ผ่านร้อยละ 80</li> <li>12) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบผ่านภาคความรู้ (ภาค ก) เป็นเวลา 2 ปี</li> <li>13) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดรับสมัครจากผู้สอบผ่านภาคความรู้ (ภาค ก) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>14) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการ 3 – 5 คน สอบสัมภาษณ์</li> <li>15) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการ 3 – 5 คน ประเมินประสบการณ์การทำงาน</li> <li>16) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการ 3 – 5 คน การประเมินวิสัยทัศน์</li> <li>17) ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการพัฒนาในสถาบันพัฒนาผู้บริหารหรือสถาบันอุดมศึกษา</li> <li>18) สถาบันพัฒนาผู้บริหาร หรือสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรและประเมินผลการพัฒนา</li> <li>19) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประกาศรายชื่อผู้สอบได้ตามลำดับ โดยใช้คะแนนการพัฒนาผู้บริหาร จากหน่วยพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการคัดเลือก</li> <li>20) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประกาศขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นเวลา 2 ปี</li> </ol>
<p>5. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง มีหลักการคือ หลักประสิทธิภาพ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ต้องมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี เมื่อครบวาระต้องมีการประเมินประสิทธิภาพ เพื่อขยายเวลาในตำแหน่ง</li> <li>2) ต้องกำหนดให้มีการพัฒนาตนเองโดยต้องทำผลงานเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะให้สอดคล้องกับปริมาณงานของสถานศึกษา</li> <li>3) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แต่งตั้งให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา ทันทีที่ตำแหน่งผู้บริหารว่าง โดยให้ทดลองปฏิบัติงาน เป็นเวลา 2 ปี</li> <li>4) ผู้บริหารดำรงตำแหน่งคราวละ (4 ปี) จึงมีสิทธิขอย้ายสถานศึกษา</li> </ol>
<p>6. การควบคุม การกำกับ ติดตาม มีหลักการดังนี้</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ต้องเป็นบุคคลที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาบรรณและรักษาวินัยอย่างเคร่งครัด</li> </ol>



<p>6.1 หลักการระบบพี่เลี้ยง</p> <p>6.2 หลักการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</p> <p>6.3 หลักความรับผิดชอบ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2) ครูสภาต้องกำหนดให้ใบประกอบอาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีหลายระดับตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์</li> <li>3) การออกใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีกระบวนการในการประเมินความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง</li> <li>4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องกำหนดให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับแจ้งรายการทรัพย์สินก่อนและหลังเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อให้สังคมเกิดความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต</li> <li>5) การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้หลักการประเมินเชิงประจักษ์และรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทางสื่อต่างๆ อย่างรอบคอบ</li> <li>6) ผู้ที่ปฏิบัติงานครบ 2 ปี ที่ผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานให้ยุติการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>7) ผู้ที่มีอำนาจพิจารณามอบหมายให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งใหม่หรือแต่งตั้งกลับสู่ตำแหน่งเดิม</li> <li>8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการ จำนวน 3 - 5 คนเพื่อช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน</li> <li>9) จัดทำแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา พร้อมกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา</li> <li>10) จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่</li> <li>11) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน เสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>12) ผู้ที่มีผลการประเมินในปีแรกต่ำกว่ามาตรฐานให้มีการทำประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังข้อเสนอนี้จากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</li> </ol>
---	--

### สรุปผลการวิจัยและ การอภิปรายผล

ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปเป็นหลักการและแนวปฏิบัติในการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 6 ด้าน หลักการ 114 แนวปฏิบัติ สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจ มี 2 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน 2) หลักการให้รางวัลเพื่อจูงใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรได้รับเงินค่าตอบแทน เป็นเงินประจำตำแหน่งและเงินโบนัสประจำปีแตกต่างกันตามปริมาณงานและความยากง่ายของการทำงาน สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ แอลลอน อาซริน (Ayllon Azrin) ที่พบว่า การให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เมื่อมีการให้รางวัลองค์กรมักจะได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อไรการให้รางวัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานนั้นจะค่อยๆ ตกต่ำไป ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาควรสามารถปรับเปลี่ยนเป็นตำแหน่งให้มีความก้าวหน้าในระดับสูงขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนได้ตามความรู้ความสามารถและความถนัดของตนเอง โดยไม่ทำให้เสียสิทธิประโยชน์ สอดคล้องกับแนวคิด การบริหารกำลังคนคุณภาพ ภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยให้ปรับปรุงระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ สูงให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกำลังคนคุณภาพเพื่อ

เตรียมการรองรับภาวะการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพในอนาคตของส่วนราชการ นอกจากนั้นยังได้การวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยใช้เทคนิคกรอบการสะสมประสบการณ์ (EAF: Experience Accumulation Framework) เพื่อให้ข้าราชการในระบบนี้เติบโตได้อย่างสอดคล้องกับศักยภาพของตนเอง ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงและควรมีค่าตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารกำลังคนคุณภาพภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยการส่งเสริมให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ควรจัดทุนอุดหนุนการวิจัยปฏิบัติการให้ผู้บริหารสถานศึกษา วิจัยเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีสถาบันอุดมศึกษาให้การ สนับสนุน ช่วยเหลือให้งานวิจัยมีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติไว้ในมาตรา 25 ให้ส่งเสริมสนับสนุนผู้สอนใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

2. การวางแผนในการคัดสรร มี 2 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ 2) หลักการวางแผนสืบทอดอำนาจ พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการกระจายสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศ ซึ่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในปี พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ในมาตรา 52 ให้กระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง รวมทั้งเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่มีความประสงค์จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ สูง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ใช้ในการสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการให้เติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพและเป็นการดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี ให้อยู่ในราชการสำหรับการเป็นผู้บริหารหรือเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรเน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการ ผ่านการปฏิบัติงานจริง การสอนงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ สูง ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่มีการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การคัดเลือกผู้ที่เข้ารับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีการวัดความรู้และประเมินสมรรถนะอย่างเข้มข้น สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวว่า รูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับสังคมยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว วิธีการหนึ่ง คือ กระบวนการตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร โดยอาศัยสมรรถนะ (Competency) มาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการรับคนเข้าสู่องค์กร ผู้บังคับบัญชาสามารถเสนอชื่อผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ารับการพัฒนา เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้ โดยความสมัครใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่พบว่า ให้องค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีสิทธิเสนอชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติและมีสมรรถนะที่เหมาะสมเข้าสมัครได้ด้วย ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาบรรณและรักษาวินัยอย่างเคร่งครัดเป็นที่ประจักษ์ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ แนวทางในการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์ สูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่กำหนดคุณสมบัติผู้มีสิทธิ์สมัครคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้นที่กำหนด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการวางแผนในการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการทั้งปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่กล่าวถึงการสรรหาเชิงรุกที่ต้องมีการวางแผนการคัดสรรให้สอดคล้องกับความต้องการ ทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3. การสรรหา มี 4 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง 2) หลักการสรรหาเชิงรุก 3) หลักการสรรหาแบบแมวมอง และ 4) หลักการสรรหาแบบพิสูจน์ตนเอง ซึ่งประกอบด้วย 60 แนวปฏิบัติ ได้แก่ 3.1 แนวคิดการสรรหา 13 แนวปฏิบัติ 3.2 คุณสมบัติ 12 แนวปฏิบัติ 3.3 คุณลักษณะ 9 แนวปฏิบัติ 3.4 ทักษะ 16 แนวปฏิบัติ 3.5 สมรรถนะ 10 แนวปฏิบัติ พบว่า

3.1 แนวคิดการสรรหา การคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ควรมีการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนาผ่านการปฏิบัติจริง การสับเปลี่ยนงาน การสอนงาน และการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการมีความพร้อมและมีศักยภาพ สอดคล้องกับ ทอมสัน และ เมบี ดีไซโมนี, เวอร์เนอร์และ แฮร์ริส ซิมส์ (Thomson & Mabey, Desimone, Werner & Harris, Sims) ที่กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ทำได้ 4 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกสอน (Coaching) 2) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) 3) การให้คำปรึกษา (Counseling) 4) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) การคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้ช่องทางสื่อต่างๆ รวมทั้งโซเชียลมีเดียในการเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น เพื่อคัดกรองผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมมากที่สุด สอดคล้องกับ โรเบิร์ต วูด และ ทิม เพน (Robert Wood and Tim Payne) ที่กล่าวถึงปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งควรดำเนินการในสถาบันพัฒนาผู้บริหารและผลการพัฒนาควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคัดเลือก ซึ่งสอดคล้องตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 มาตรา 80 ที่บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

3.2 คุณสมบัติ 12 แนวปฏิบัติ ต้องมีประสบการณ์ในการเป็นครูมาไม่น้อยกว่า 10 ปี สอดคล้องกับ ข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและยกระดับสมรรถนะมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาและการกีฬาสถานติบัญญัติแห่งชาติที่เสนอว่า ควรให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องผ่านประสบการณ์ ด้านการสอนไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีประสบการณ์ในการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา อย่างน้อย 2 ปี หรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี สอดคล้องกับ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความเห็นว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าสู่ตำแหน่งจากรองผู้อำนวยการ เพื่อให้มีการเรียนรู้งานด้านการบริหาร และฝึกประสบการณ์โดยมีผู้อำนวยการเป็นพี่เลี้ยงให้ความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆ ก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ไม่ควรที่จะให้ครูที่ไม่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโดยไม่ผ่านการเป็นรอง

3.3 คุณลักษณะ 9 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) มีวินัยในตัวเองสูง 2) มีภาวะผู้นำ 3) เป็นนักคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ 4) มีความเชื่อมั่น กล้าหาญและท้าทาย 5) มีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อส่วนรวม 6) มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในความสัตย์จริง 7) มีความรับผิดชอบ 8) มีความสามารถในการควบคุมตนเอง 9) ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง

3.4 ทักษะ 16 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการเป็นผู้นำ 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะด้านเทคนิค 4) ทักษะการสื่อสาร 5) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง 6) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี 7) ทักษะการจูงใจ 8) ทักษะการมอบหมายงานและการสอนงาน 9) ทักษะในการวัดและประเมินผล 10) ทักษะทางด้านอารมณ์ 11) ทักษะด้าน

คอมพิวเตอร์ 12) ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ 13) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 14) ทักษะด้านการบริหารทรัพยากร 15) ทักษะด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง 16) ทักษะด้านการวิจัย สอดคล้องกับ มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ที่กล่าวถึงทักษะของผู้บริหารในทศวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้ 1) ทักษะเชิงเทคนิค 2) ทักษะการนิเทศและการ 3) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ทักษะเชิงความคิดรวบยอด 5) ทักษะเชิงธุรกิจ 6) ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 7) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ 8) ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ 9) ทักษะทางการเมือง 10) ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ 11) ทักษะทางด้านอารมณ์ หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า“ความฉลาดทางอารมณ์” 12) ทักษะในการจัดการตนเอง 13) ทักษะในการจัดการอาชีพ 14) ทักษะในการวัดและประเมินผลงาน 15) ทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง 16) ทักษะการชักจูง และ 17) ทักษะการวิจัย

3.5 สมรรถนะ 10 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง 4) เชิงเทคนิคการบริหารจัดการ 5) การสร้างเครือข่าย และสังคมการเรียนรู้ 6) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 7) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ 9) การทำงานเชิงรุก 10) การเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง ไว้ดังนี้ 1) มีความรอบรู้ในการบริหาร (Business Acumen) 2) การบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional Management) 3) การบริหารคน (Human Resource Management) 4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management)

4. การคัดเลือก มี 4 หลักการ ได้แก่ 1) การคัดเลือกแบบเข้มข้น ตั้งแต่คัดเลือกบุคคลเข้าสู่กระบวนการพัฒนา สอบความรู้ ประเมินสมรรถนะ 2) หลักการคัดเลือกที่เป็นธรรมปราศจากการแทรกแซง 3) หลักการคัดเลือกที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 4) หลักการคัดเลือกโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแทนการคัดเลือกตามระบบราชการซึ่งประกอบด้วย 20 แนวปฏิบัติ พบว่า การคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมบัติ กุสุมาวลี ผลการวิจัย พบว่า ในทศวรรษหน้าสังคมไทยจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในทุกมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทำให้ระบบราชการไทยต้องมีการปรับตัว รวมทั้งต้องมีการกำหนดคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการไทยในอนาคต

5. การบรรจุและแต่งตั้ง มี 1 หลักการ คือ หลักประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 5 แนวปฏิบัติ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า ควรมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี เมื่อครบวาระต้องมีการประเมินประสิทธิภาพเพื่อขยายเวลาในตำแหน่ง สอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดหลักเกณฑ์การดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษารูปแบบใหม่ โดยกำหนดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งโรงเรียนอย่างน้อย 4 ปี เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากผู้อำนวยการสถานศึกษามีการย้ายบ่อยหรือมาดำรงตำแหน่งเพื่อทำผลงานแล้วก็ย้ายออก ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนขาดความต่อเนื่อง

6. การกำกับ ติดตาม ประเมินผล มี 3 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการระบบที่เรียบง่าย 2) หลักการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) หลักความรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย 11 แนวปฏิบัติ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้าต้องเป็นบุคคลที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาบรรณและรักษาวินัยอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่กล่าวว่าคุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการประเมินเชิงประจักษ์และรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทางสื่อต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของการทฤษฎีการประเมินผลการดำเนินงาน ควรพิจารณาจากตัวชี้วัด (key performance indicators) ซึ่งสามารถสะท้อนคุณภาพ หรือความสำเร็จของการดำเนินงาน ครอบคลุมทั้ง “ประสิทธิภาพ”

และ “ประสิทธิผล” ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานครบ 2 ปี ที่ผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานให้ยุติการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับคำกล่าวของ กัจจร ตติยภควี กล่าวไว้ว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว จะมีการประเมินผลการทำงานเป็นรายปี โดยครูในโรงเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) หากไม่ผ่านประเมินก็อาจถูกลดสถานภาพกลับไปเป็นครูผู้สอนตามเดิม ผู้ที่มีอำนาจมอบหมายให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งใหม่หรือแต่งตั้งกลับสู่ตำแหน่งเดิม สอดคล้องกับมาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่บัญญัติไว้ว่า ในกรณีที่ผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับที่กำหนด ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการตามมาตรา 110 (6) นอกจากนั้นในมาตรา 71 บัญญัติว่า ในกรณีที่มิได้เหตุผลความจำเป็น หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพ้นจากตำแหน่งหน้าที่และขาดจากอัตราเงินเดือนในตำแหน่งเดิม โดยให้ได้รับเงินเดือนในอัตรากำลังทดแทนที่ ก.ค.ศ. กำหนดได้ ผู้บริหารที่มีผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานให้มีการทำประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่เน้นการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้มีส่วนร่วมคิดแก้ไขปัญหา และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

## ข้อเสนอเสนอแนะในการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรส่งเสริม สนับสนุนและกำหนดนโยบายแนวปฏิบัติ เพื่อให้การคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหาร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสนใจเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามากขึ้น

2) กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า มีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.1) ดำเนินการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนาผ่านการปฏิบัติจริง การสับเปลี่ยนงาน การสอนงานและการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการครูมีความพร้อมและมีศักยภาพก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

2.2) กำหนดแนวทางในการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน

2.3) ควรวางแผนการคัดสรรผู้บริหารเชิงรุกในระยะสั้นและระยะยาวให้เพียงพอกับความต้องการทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยไม่ให้โรงเรียนได้รับผลกระทบการไม่มีผู้บริหารสถานศึกษา

2.4) กำหนดแผนการสรรหาเชิงรุก ให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

2.5) ควรมีการขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นเวลา 2 ปี

2.6) ควรกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการของผู้บริหารที่เหมาะสม โดยหลักการควรต้องมีความแตกต่างกันตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงาน

2.7) มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้มีสมรรถนะที่เพียงพอ สำหรับการบริหารสถานศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้และเชี่ยวชาญ

2) การสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ต้องคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่เป็นแบบอย่างได้

## 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีบริบทและสภาพแวดล้อมที่มีความเหลื่อมล้ำกัน

## เอกสารอ้างอิง

- [1] กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. เข้าถึงเมื่อ 23 สิงหาคม 2559, เข้าถึงได้จาก [http://www.moe.go.th/webld/pdf/AA/A\\_001.pdf](http://www.moe.go.th/webld/pdf/AA/A_001.pdf)
- [2] กัจจกร ตติยกุลวี หนังสือพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจ 10 มิถุนายน 2560. เข้าถึงเมื่อ 24 กรกฎาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/715899>
- [3] กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ. (2555.) การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา, ดุษฎีนิพนธ์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [4] พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : พรึกหวานกราฟฟิค.
- [5] พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553)
- [6] มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2556, มกราคม – มิถุนายน). ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21, วารสารบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร 3 (2) : 1-5.
- [7] Robert Wood and Tim Payne.(1998) Competency Based Recruitment and Selection. Chichester England. John Wiley & Son. Skills for Successful School Leaders. [Online].
- [8] Thomas J. Sergiovanni. (2013) Educational Governance and Administration, 6th ed, (U.S.A.: Pearson, 2013.