

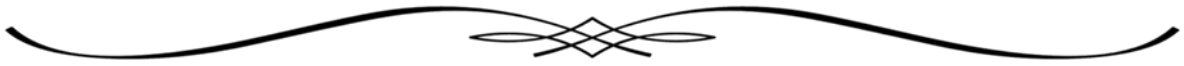
## สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ COMPETENCIES OF SCHOOL ADMINISTRATOR IN THE SPECIAL DEVELOPMENT ZONE OF SOUTHERN BORDER PROVINCES

พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ<sup>1</sup>, ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์<sup>2</sup>, ผศ. วาทีพันธ์ ดร.นพดล เจนอักษร<sup>3</sup>  
Pitchayapapai Tipakornkiat<sup>1</sup>, Prasert Intarak<sup>2</sup>, Nopadol Chenaksara<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup>ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>3</sup>ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร



Received : June 7, 2018

Revised : July 9, 2018

Accepted : August 6, 2018

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 93 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา รวมทั้งสิ้น 279 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นและแบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี 2) สมรรถนะด้านการบริการที่ดี 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 5) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 6) สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน 7) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการซึ่งสามารถกระทำได้ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน การอบรมให้ความรู้ในแนวทางปฏิบัติงานทั้งเชิงเทคนิค และเชิงการบริหารเพื่อให้บุคลากรเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองตามความ

ต้องการ กิจกรรมการพัฒนาใช้ทั้งการฝึกอบรมในงาน และการมอบหมายงานจริงให้ปฏิบัติสำหรับการประเมินผลควร ประเมินทั้งผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมายและประเมินพฤติกรรมระหว่างการพัฒนา

**คำสำคัญ :** สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน,เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

## Abstract

The purposes of this research were to determine: 1) the components of competencies of school administrator in the special development zone of southern border provinces and 2) the development guideline of competencies of school administrator in the special development zone of southern border provinces. The samples of this study were 93 schools. The respondents were school administrator, head of academic affairs, and teachers from basic education schools with a total of 279 respondents. The research instruments were opinionnaires, and check list forms. The statistic tests were used for analyzing the data such as content analysis, frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and exploratory factor analysis.

The findings of research were as follows:

1. The components of competencies of school administrator in the special development zone of southern border provinces comprised of 7 components which were 1) Good Governance Competency 2) Service Mind Competency 3) Integrity Competency 4) Excellence Strategy Competency 5) Team Work Competency 6) Motivation Competency and 7) Achieving Result Competency

2. The guidelines of competencies of school administrator in the special development zone of southern border provinces consists of training workshop at the beginning of job operation, during operation and finished operation. Personnel should be provided of technique and administration guidelines for self-understand and self-development. Development activities should have on the job training and work with the actual assignment. For the evaluation, it should compare with outcome and behavior during development process.

**Keywords :** Competencies of school administrator, the special development zone of southern border provinces

## ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจซึ่งกันและกัน เข้าใจสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่ และเป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมจิตใจ และความรู้ของคนที่อยู่ในสังคมเดียวกันแม้จะแตกต่างกันทางด้านศาสนา ภาษา ประเพณีและวัฒนธรรมให้มีความผูกพันกันเพื่อสร้างเอกภาพให้เกิดขึ้นในสังคม รัฐบาลปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง โดยกำหนดเรื่องการศึกษาไว้เป็นนโยบายเร่งด่วน โดยเฉพาะเรื่องการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากลักษณะบริบทของจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความแตกต่างจากจังหวัดอื่นทั้งทางด้านภูมิศาสตร์ ด้านชาติพันธุ์ โดยเฉพาะวัฒนธรรมความเชื่อและศรัทธาในศาสนาที่เคร่งในคำสอนในคัมภีร์คำสอนของศาสนา และภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร คือ ภาษามลายูถิ่น รวมทั้งการแต่งกายซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่ถือเป็นอัตลักษณ์ ประกอบกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ประสบปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ ทำให้ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา สถานการณ์ความไม่สงบและการใช้ความรุนแรงในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้อย่างปกติสถานศึกษาต้องหยุดการเรียนการสอนครูถูกคุกคามและถูกปองร้ายทำให้ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา

นักเรียนไม่ได้รับการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพคุณภาพการศึกษาจึงตกต่ำ จากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า มีโรงเรียนของรัฐในจังหวัดยะลา บัตตานี นราธิวาสถูกลอบวางเพลิงมากกว่า 1 ครั้ง

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่เป็นการสูญเสียชีวิตของครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนและการสูญเสียทรัพย์สินทั้งของทางราชการและทรัพย์สินส่วนบุคคลแล้วยังส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในพื้นที่หลายด้าน ดังนี้ คือ การจัดการเรียนการสอนทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเกิดจากประการแรก คือ ผู้เรียนมีเวลาเรียนน้อยกว่าในหลักสูตร ซึ่งปีหนึ่งๆ เวลาเรียนที่กำหนดไว้ในหลักสูตรคือประมาณ 200 วัน แต่จากเหตุการณ์ความรุนแรงในพื้นที่ทำให้นักเรียนมีเวลาเรียนไม่เต็มหลักสูตร ต้องปิดโรงเรียนบ่อยครั้งเพราะความไม่ปลอดภัย ประการที่สองนักเรียนไม่มีโอกาสเรียนเสริมหรือเรียนเพิ่มเติมได้ เหมือนกับนักเรียนในพื้นที่อื่นๆ ประการที่สามนักเรียนไม่สามารถออกไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในพื้นที่ได้อย่างเต็มที่ ประการที่สี่สถานที่เรียนขาดความพร้อม คือ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่มีไม่เพียงพอ การสร้างห้องเรียนใหม่ขึ้นมาทดแทนโรงเรียนที่ถูกเผา รวมทั้งการซ่อมแซมโรงเรียนต่างๆ การซ่อมแซมเป็นไปด้วยความล่าช้าถึงแม้รัฐตั้งงบประมาณในการเข้าไปซ่อมโรงเรียนสำหรับสถานศึกษาที่ได้รับผลกระทบ แต่บางพื้นที่ไม่มีใครกล้าไปซ่อม หากเข้าไปซ่อมไม่ได้ แม้แต่ขอทหารเข้าไปซ่อมก็ลำบาก เนื่องจากโรงเรียนที่ถูกเผาจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่สีแดง ส่วนปัญหาเกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ เหตุการณ์ลอบทำร้ายครูทำให้ได้รับผลกระทบด้านจิตใจ ครูรู้สึกไม่มั่นใจ ไม่รู้จะไปสอนแล้วจะได้อกลับบ้านหรือไม่ ความรู้สึกไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน จากเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัญหาดังกล่าวข้างต้น เช่น การสูญเสียชีวิต ทรัพย์สิน การสูญเสียโอกาสในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัย ขวัญกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ครูที่มีประสบการณ์สูงจำนวนมากขอย้ายออกนอกพื้นที่ทำให้ขาดแคลนครู โรงเรียนถูกลอบวางเพลิง ปัญหาเรื่องเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนไม่ครบตามหลักสูตร ปัญหาการนิเทศ ติดตาม จากหน่วยงานบริหารไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึง ซึ่งล้วนเป็นปัญหาจากสถานการณ์ความไม่สงบที่กระทบต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาในพื้นที่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552 : ง) [1]

สำหรับการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาระดับต่ำกว่าอุดมศึกษามีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้รับผิดชอบ โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติงาน จากรายงานสภากรรมการการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ.2556 พบว่า คุณภาพการศึกษาพื้นฐานตกต่ำอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานจากการสำรวจโดยองค์กรระหว่างประเทศ และการประเมินโดยองค์กรภายในประเทศ เช่น สมศ. และผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติ (NT) ซึ่งต่างก็พบภาพซ้ำๆ กันว่า นักเรียนไทยส่วนใหญ่มีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งหมายถึงวิชาที่สำคัญต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ การคิดเชิงวิเคราะห์ ภาษา ซึ่งรวมถึงภาษาไทย นักเรียนที่จัดว่ามีความรู้จริงที่พอมีอยู่บ้าง ก็มีจำนวนน้อย การศึกษาขององค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economics CO- Operation and Development, OECD) ที่รู้จักกันในชื่อของ PISA (Programme for International Students Assessment) พบว่า นักเรียนไทยที่จัดได้ว่ามีความรู้วิทยาศาสตร์อยู่ในระดับสูงมีเพียงร้อยละ 1 เท่านั้น ซึ่งคงจะได้แก่นักเรียนที่ไปชนะการแข่งขันโอลิมปิกวิชาการสาขาต่างๆ และยอมไม่ได้หมายถึงคุณภาพโดยเฉลี่ยของระบบการศึกษาไทย PISA ยังพบว่า เด็กไทยร้อยละ 74 อ่านภาษาไทยไม่รู้เรื่อง คือ มีตั้งแต่อ่านไม่ออก อ่านแล้วตีความไม่ได้ วิเคราะห์ความหมายไม่ถูก หรือแม้แต่ไม่สามารถใช้ ภาษาไทยในการศึกษาวิชาอื่นๆ ได้คุณภาพที่ตกต่ำย่อมหมายถึงวิชาการและองค์ความรู้ที่เรามีอยู่ในระบบการศึกษาไทยต่ำกว่ามาตรฐาน หมายถึงระบบการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งครูผู้สอนมีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน หมายถึง ความดีของคุณภาพของระบบสนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งในที่สุด ย่อมเป็นผลให้ผู้เรียนมีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน [2]

สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่สำคัญที่สุด ในอันที่จะทำหน้าที่สร้างและพัฒนา “คน” ให้เป็น “มนุษย์” ที่ดีมีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขด้วยการพึ่งตนเอง ซึ่งเป็นความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน จึงเป็นผลให้โรงเรียนต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด และให้ได้รับการพัฒนาในทุกด้าน ตามความสามารถที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นที่ยอมรับและสามารถเป็นแบบอย่างในด้าน “คุณภาพ” แก่โรงเรียนอื่นได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและรูปแบบที่ใช้ในการบริหารงานโดยเน้นเป้าหมายหลัก คือ การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันหมายถึงความมีชื่อเสียงและการยอมรับอีกทั้งความภาคภูมิใจของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดความพยายามที่จะรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพ การพัฒนาโรงเรียนอย่างไม่หยุดยั้งมีทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจนมั่นคง และสามารถหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่มีคุณค่า มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลให้นักเรียนเป็นคนดีคนเก่ง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขได้ ซึ่งการจัดการศึกษาจะเป็นลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับกรอบการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นสำคัญ ถ้าโรงเรียนจัดการศึกษาที่มีคุณภาพก็จะส่งผลให้นักเรียนและประชาชนที่ผ่านระบบการศึกษามีคุณภาพด้วย บุคคลสำคัญที่จะทำให้การศึกษาในโรงเรียนมีคุณภาพได้ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติและความสำเร็จของโรงเรียนตั้งแต่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของครู ความร่วมมือของชุมชน รวมทั้งการที่โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของสังคม ขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ คุณธรรมจรรยาบรรณและบุคลิกภาพ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา บริหารงาน การทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียน คุณลักษณะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและสังคมไทย ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งสังคมยุคใหม่มีลักษณะเป็นพลวัตมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ จึงต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสม เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทักกล่าวมาจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด และมีอิทธิพลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ความสำเร็จของสถานศึกษาเกิดจากศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา และในการบริหารการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้นำที่มีสมรรถนะที่เอื้อต่อความสำเร็จ หรือกล่าวอีกอย่างว่า ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษา และเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา ดังนั้น เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นจะต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาความสำเร็จหรือการบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ย่อมต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก โดยเฉพาะตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติที่เน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและชุมชน โดยยึดหลักให้สถานศึกษาเป็นฐานที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในระดับปฏิบัติให้มากที่สุด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

## สมมติฐานการวิจัย

1. องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพหุตัวแปร
2. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถกระทำได้ดีตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้" การวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะผสมผสาน (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

การจัดเตรียมโครงการวิจัยโดยเบื้องต้น ได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต่างๆ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

#### ขั้นที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

- 1.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 นำข้อมูลมาสรุป แล้วสร้างตัวแปรเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

#### ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

- 2.1 สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (IOC)
- 2.3 หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยการนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงเรียน แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค [3]

**ขั้นที่ 3** เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 93 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูผู้สอนที่เป็นครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา 1 คน รวมทั้งสิ้น 279 คน

#### ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการสนทนากลุ่ม

1) วิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนโดยคำนวณร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน โดยการวิเคราะห์แบบองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) 3) การดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 4) การทดสอบสมมติฐาน

#### ขั้นที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยจัดทำรายงานผลการวิจัยที่สมบูรณ์

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency)
2. องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind Competency)
3. องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency)
4. องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านการมุ่งความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency)
5. องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency)
6. องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency)
7. องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result Competency)

จากองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (KMO) มีค่าเท่ากับ (0.961) ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8000 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่างๆ นั้นมีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กันดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยได้ และจากค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Barlett's Test of Sphericity) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ที่ใช้ในการทดสอบมีค่าเท่ากับ 37913.546 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Sig.< .000) แสดงให้เห็นว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน จึงแสดงว่า ยอมรับสมมติฐาน และมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อ 1 ว่าองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพหุตัวแปรเป็นจริง ดังนั้น เมตริกซ์สหสัมพันธ์จึงเหมาะสมที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้



**แผนภูมิที่ 1** สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

## ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษ เฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารมีสมรรถนะเชิงเทคนิคด้านการบริหารจัดการ

2. สมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Service Mind Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและกลวิธีที่ช่วยเหลือนักเรียนและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ในสังคมที่มีภาษา วัฒนธรรม และสังคมที่หลากหลาย ผู้บริหารสามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา ผู้บริหารมีการบริการที่ดี มีความตั้งใจในการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ

3. สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีการทำงานเชิงรุก ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยวาจาชัดเจนและเข้าใจง่าย ผู้บริหารมีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและการพัฒนาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ ผู้บริหารสามารถสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษาได้ ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการคน ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในผลของการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองให้ก้าวทันยุคทันสมัย

4. สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในภาระงาน ผู้บริหารทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความเป็นเลิศ ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารมีการคิดเชิงกลยุทธ์

5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีหลักการทำงานโดยเน้นการสร้างทีมงาน การนำและกระบวนการกลุ่ม ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี มีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร และมีเครือข่ายในการทำงาน มีทีมงานที่เข้มแข็งทุกคน ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

6. สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารทั้งภาษาไทย และการใช้ภาษาท้องถิ่น ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติผู้อื่น ผู้บริหารให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลัก “การเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา”

7. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving results Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารมีการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด ผู้บริหารทำงานโดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน

สำหรับการพัฒนาควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสามารถกระทำได้ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ในขณะที่ปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และมีทักษะมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาก็ควรดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน การเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาสมรรถนะควรเริ่มต้นที่การอบรมให้ความรู้ในแนวทางปฏิบัติงานทั้งเชิงเทคนิค

และเชิงการบริหาร เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเอง กิจกรรมการพัฒนาใช้ทั้งการฝึกอบรมในงาน การมอบหมายงานจริงให้ปฏิบัติ การประเมินผลควรประเมินทั้งผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมายและประเมินพฤติกรรมระหว่างการพัฒนา ซึ่งแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency) มีตัวแปร 8 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารมีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม 2) ผู้บริหารมีการทำงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารเน้นการทำงานโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 4) ผู้บริหารเน้นวิสัยทัศน์การทำงานโดยการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 5) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน 6) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส 7) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและทักษะในการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี และ 8) ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการและมีขั้นตอน เมื่อพิจารณาด้านองค์ประกอบของสมรรถนะมีความสอดคล้องกับ รูปแบบสมรรถนะของโบบาซีซ (Boyatzis) [4] ซึ่งได้กล่าวว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งสมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำเป็นสมรรถนะที่สำคัญในการบริหารองค์กร และสอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของโบบาซีซและ สฟาร์โรว์ (Boam and Sparrow) [5] ซึ่งได้เสนอโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่าควรจะมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะสอดคล้องกับไซเอ็นเฟลด์ท์และสเตเจอร์ (Schoenfeldt and Steger) [6] ได้ศึกษาในรูปแบบสมรรถนะของผู้จัดการระดับกลาง พบว่า มีรูปแบบสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) ประกอบด้วย การใช้พลังอำนาจทางสังคม ความเด็ดขาดในการพิจารณา การจัดการกระบวนการกลุ่ม ความแม่นยำในการประเมินตนเอง และ ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) สอดคล้องกับ ชาสคีน (Schein) [7] ศึกษาวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีสมรรถนะในเรื่องมุ่งสู่ความเป็นผู้นำ (focused leadership) ภาวะผู้นำในองค์การ (organization leadership) และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (cultural leadership) สอดคล้องกับสมรรถนะที่มีประสิทธิผลของสถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership Institute : Competency of Effective Principals) [8] ที่กล่าวถึง การใช้ภาวะผู้นำในการร่วมสร้างสรรคสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษามิติองค์การแห่งความเข้มแข็ง ของฮอยและฮอย (Hoy and Hoy) [9] พบว่า ลักษณะแบบแผนของรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับครูใหญ่ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความเป็นโรงเรียนที่เข้มแข็ง คือ การสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน (morale) สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลของรัฐนิวยอร์ก (Effective School Leaders in New York State) [10] ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก ด้วยปัจจัย 9 ประการ ที่สำคัญ คือ ความรู้และความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาและสิ่งที่ได้มาสู่การเป็นผู้นำ ภาวะความเป็นผู้นำ คือ ภาวะที่สามารถรู้เป้าหมายที่สำคัญ สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ [11] ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการศึกษาได้นำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน สอดคล้องกับ มามอน (Marmon) [12] ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่



เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร สอดคล้องกับแนวการบริหารยุคใหม่ 8 หลัก [13] ซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการมีส่วนร่วม (Participatory) 2) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 3) หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency) 4) หลักความรับผิดชอบต่อ (Responsiveness) 5) หลักความมีเหตุมีผล ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) 6) เสมอภาค (Equity and Inclusiveness) 7) หลักการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) 8) หลักการมีเหตุผลอธิบายได้ (Accountability) สอดคล้องกับชวนพิศ ลิทธิธาดา [14] ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะด้านวิชาชีพ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านหน้าที่ สมรรถนะด้านบุคคล และสมรรถนะด้านการบังคับบัญชา และสอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ยาวีราช [15] กล่าวถึง ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2547) ในเรื่อง หลักการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) 6 หลัก

2. องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind Competency) มีตัวแปร 5 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารมีจิตรักการบริการ 2) ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับคนทุกคน 3) ผู้บริหารมีการพัฒนาผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น 4) ผู้บริหารมีความสามารถเชิงกลยุทธ์สร้างบรรยากาศในโรงเรียน และ 5) ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนโรงเรียนจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมมือในการดำเนินงานกับโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชน เพื่อจะต่อสู้กับคู่แข่ง การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ถ้าเป็นสินค้าจะต้องพัฒนาคุณภาพสินค้าทั้งคุณสมบัติและรูปลักษณ์ ที่แตกต่างกันเพื่อดึงดูดใจลูกค้า และเพื่อให้ผู้บริโภคพอใจมากที่สุด ซึ่งโรงเรียนต่างก็ต้องพยายามปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของนักเรียนมากที่สุด ดังนั้น โรงเรียนที่เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และผู้ปกครองมีความประทับใจ โรงเรียนที่มีจุดเด่นในด้านใดด้านหนึ่งนับว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา การมีสมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind Competency) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมี ดำเนินการให้มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน สามารถให้บริการกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้ดี และมีการวางแผนกลยุทธ์ให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด การสร้างเครือข่ายการบริการกับภาคส่วนต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีจิตบริการ (Service mind) ในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania Bureau of Adult Basic Literacy Education Administrator Competencies) [16] สำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนียได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในเรื่องการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและการบริการวิชาการเพื่อการขยายไปถึงองค์การอื่นๆ (community interaction and outreach) ในเรื่องการจัดระบบการจัดการเรียนการสอน (instructional system) และสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมมือกับตัวแทนชุมชนที่หลากหลายและกับสถาบันเพื่อส่งเสริมด้านการบริการ สอดคล้องกับเฮนเดอร์สัน (Henderson) [17] ศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับรองลงมา ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการมี 10 องค์ประกอบ และสอดคล้องกับนุชนรา รัตนศิริระประภา [18] ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า สมรรถนะด้านการบริการที่ดีเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

3. องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency) มีตัวแปร 5 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติผู้อื่น 2) ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด 3) ผู้บริหารให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ผู้บริหารเป็นคนที่เปิดเผยตรงไปตรงมา และ 5) ผู้บริหารมีการเปิดใจกว้างรับฟัง

ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาด้านองค์ประกอบของสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทย [19] ในส่วนของสมรรถนะกลุ่มงาน ซึ่งสำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน และสอดคล้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา [20] กล่าวว่าคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับโกศล ดาราพิสุทธิ [21] ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม มากที่สุด และสอดคล้องกับรวิภา ธรรมโชติ [22] ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง

4. องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านการมุ่งความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency) มีตัวแปร 3 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ 2) ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความเป็นเลิศ 3) ผู้บริหารทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ สอดคล้องกับสุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล [23] ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก สอดคล้องกับมาร์ช (Marsh) [24] ได้ศึกษาสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคต จากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นควรมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ การนำทางเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นผู้นำ (leading from the middle still required a substantive leader) สอดคล้องกับแฮสเซลและแฮสเซล (Hassel and Hassel) [25] ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จสูง และมีแนวคิดที่นำไปสู่องค์ความรู้ในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหาร ดังนี้

1) การเคลื่อนไหวเพื่อผลลัพธ์ (driving for results) 2) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (solving problems) 3) การแสดงออกถึงความมั่นใจ (showing confidence) และ 4) การแสดงความมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (influencing others) ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายปฏิรูปการศึกษาและภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษา นั่นคือ ผู้เรียนที่จบออกมามีคุณภาพ เป็นทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 และมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแนวทางของไทยแลนด์ 4.0 ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับสภาการณเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

5. องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency) มีตัวแปร 5 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารใช้หลักการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ 2) ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบสารสนเทศให้เป็นประโยชน์และคุ้มค่า 3) ผู้บริหารมีการประสานงานและบูรณาการการทำงานทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4) ผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และ 5) ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องมีความสามารถที่บริหารจัดการด้านการจัดการศึกษาร่วมกับองค์กรต่างๆ ซึ่งการบริหารจัดการจะจัดการเพียงลำพังย่อมไม่ประสบผลสำเร็จ ต้องบริหารจัดการแบบเป็นทีมงาน ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะด้านนี้จึงต้องมีการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ว่าจะนำพาองค์กรในลักษณะของการบริหารจัดการแบบเป็นทีมงานได้อย่างไรจึงเกิดประสิทธิภาพ ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [26] ได้อธิบายไว้ในแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งบุคลากรต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) เน้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยทำงานทั้งเชิงรุก

และเชิงรับ มีการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) [27] ได้กล่าวถึง สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการในอนาคตประกอบด้วย การจัดการด้านความสัมพันธ์ (relationship management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเครือข่ายอื่นในหลายๆ องค์การ สอดคล้องกับศิริจันทร์ พลอยกระโทก [28] ได้ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่ามี การปฏิบัติมากกว่าสมรรถนะด้านอื่นคือ การทำงานเป็นทีม จะเห็นได้ว่างานในโรงเรียนทุกอย่างนั้นจะสำเร็จได้เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนช่วยกันทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีการแสดงสมรรถนะที่หาหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ การสร้างการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมงาน ตลอดจนการชักนำให้คณะครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันพัฒนาการศึกษา

6. องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency) มีตัวแปร 3 ตัวแปร คือ

1) ผู้บริหารสนับสนุนสวัสดิการของนักเรียน ครูและเจ้าหน้าที่ 2) ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นได้ 3) ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ การจูงใจ มีความสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียน ผู้บริหารมีความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสหรือสถานการณ์ต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารผ่านเทคโนโลยีได้ ผู้บริหารสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ จนเกิดความอยากทำ หรือคล้อยตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นฝ่ายรุก พยายามโน้มน้าว มีทักษะในการขอความร่วมมือจากผู้อื่นให้ช่วยทำสิ่งที่ตัวเองทำคนเดียวไม่ได้ รวมถึงการที่ สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับวิชาชีพของตน ซึ่งผลจากที่บุคลากรเกิดการตื่นตัวพัฒนาตนเองให้มีวิทยฐานะสูงขึ้น ทำให้ครูมีแรงจูงใจ เกิดศักยภาพในความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ ส่งผลต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของมาร์มอน (Marmon) [12] ได้ศึกษาเกี่ยวกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย สมรรถนะด้านการจูงใจซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบที่พึงคำนึงถึงในการที่จะทำงานร่วมงานให้ได้ผลดี ของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ [29] กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่องานของบุคคล สอดคล้องกับอิชิงเกอร์และลอมบาร์โด (Lombardo and Eichinger) [30] ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า ผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกดำรงตำแหน่งอำนวยการสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะ ดังต่อไปนี้ มีทักษะด้านหน้าที่หรือเทคนิค (functional/technical skill) การจูงใจผู้อื่น (motivation others) และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) และสอดคล้องกับกวี วงศ์พุ่ม [31] กล่าวถึงการจูงใจว่าเป็นภาวะผู้นำที่ถือเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ควรให้ความสำคัญเพื่อร่วมงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่ามีขวัญและกำลังใจในงานที่ตนเอง

7. องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Results Competency) มีตัวแปร 4 ตัวแปร คือ

1) ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดนโยบายและวางแผน 2) ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้บริหารทำงานโดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน สอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของโบม และสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) [5] ได้นำเสนอโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่กว่าครึ่งจะมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achieving results) เป็นสมรรถนะที่สำคัญ สอดคล้องกับ มาร์ช (Marsh) [24] ได้ศึกษาสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคต พบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นควรมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดและสามารถรักษาผลสัมฤทธิ์นั้นให้คงอยู่อย่างถาวร (focus on the best results and sustain the focus) สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในมาตราฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสอดคล้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา [32] ในด้านสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สำหรับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีดังนี้

1. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารมีสมรรถนะเชิงเทคนิคด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารมีการคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

2. สมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Service Mind Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและกลวิธีที่ช่วยเหลือนักเรียนและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในสังคมที่มีภาษา วัฒนธรรม และสังคมที่หลากหลาย ผู้บริหารมีการบริการที่ดี มีความตั้งใจในการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ และผู้บริหารโรงเรียนควรมาจากบุคคลในพื้นที่ที่พัฒนาธรรมชาติ มีความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมพหุวัฒนธรรม เข้าถึงเกี่ยวกับวิถีชีวิตของชุมชน พัฒนาการศึกษาดำรงศึกษาตามศักยภาพ ต้องมีความรู้ความเข้าใจโครงสร้างของสังคมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำงานด้วยความมีอุดมการณ์ มีความเสียสละ มีเครือข่ายในการทำงาน มีสมรรถนะในการด้านการสื่อสาร จากบนลงล่าง ซ้ายไปขวา ทั้ง 360 องศาเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

3. สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารมีการทำงานเชิงรุก ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยวาจาชัดเจนและเข้าใจง่าย ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ผู้บริหารควรมีจิตที่ประกอบด้วยคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างแก่ครูและนักเรียน มีจิตใจน่าเลื่อมใส ต้องยึดมั่นในหลักและจรรยาบรรณวิชาชีพ อุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในกรงานให้บรรลุผล ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

4. สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ความรู้ความเข้าใจในภาระงาน ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความเป็นเลิศ มีความมั่นใจในตนเอง มีการคิดเชิงกลยุทธ์ มีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ต้องทำงานโดยใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก มีความสามารถในการตัดสินใจเฉพาะหน้า จะต้องกระตือรือร้นใฝ่หาแนวทางแก้ไขอยู่ตลอดเวลา จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ กำหนดแนวทางใหม่ๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานและป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้ ควรพัฒนาสมรรถนะในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 งาน คืองานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไปต้องทำงานด้วยความมุ่งมั่น อดทน เสียสละ ใช้หลักการมีส่วนร่วม และควรจัดให้มีการศึกษาฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ จัดการพัฒนาในแนวทางที่ถูกต้อง ถูกจุด ต้องศึกษา กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีหลักการการทำงานโดยเน้นการสร้างทีมงาน การนำและกระบวนการกลุ่ม ต้องสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี มีการจัดองค์การอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร และมีเครือข่ายในการทำงาน มีทีมงานที่เข้มแข็ง ทุกคนทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา มี

มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ในการประกันคุณภาพการศึกษาและมีสมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาชีพ ใช้หลักการบริหารโดยการกระจายอำนาจ มีความเป็นเอกภาพแต่หลากหลายในการปฏิบัติ เข้าถึงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทำงานโดยใช้หลักการประสานงานและบูรณาการ เป็นบุคคลที่ตื่นตัว พัฒนาตนเองและพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา

6. สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารทั้งภาษาไทย และการใช้ภาษาท้องถิ่น ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง การปฏิบัติต่อผู้อื่น ด้วยการให้เกียรติผู้อื่น คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ได้บังคับบัญชา โดยยึดหลักการเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา ควรมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์ที่มีความหลากหลาย มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้พลังอำนาจทางสังคม เป็นผู้บริหารที่มีการพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ปฏิบัติงานที่สามารถอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นนักรบที่ต้องมีความกล้า ไม่กลัวอันตราย มีความกล้าสู้ กล้าทำ มองถึงคุณภาพของนักเรียนให้มากที่สุด ต้องมีต้นทุนด้านความรู้ ต้นทุนทางสังคม มีมนุษยสัมพันธ์กับชุมชน ต้นทุนทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ รู้คน รู้งานและรู้สถานที่ รู้จักกาลเทศะ ในบริบทพื้นที่ที่พัฒนามรรวม สร้างขวัญและกำลังใจในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ สามารถประสานงานกับเครือข่ายและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งฝ่ายทหาร ตำรวจฝ่ายปกครอง และฝ่ายการศึกษา นำเสนอข้อมูลที่ชัดเจน มีการประเมินสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา และมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และสติเมื่อเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบ

7. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving results Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องความสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา มีการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารได้เหมาะสม ทำงานโดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน ควรศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร การประกันคุณภาพการศึกษาและมีสมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาชีพ ศึกษาแนวทางการใช้กลยุทธ์เข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา แล้วนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีการพัฒนาตนเองและ ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของครูและนักเรียนด้วย รวมทั้งพัฒนาแนวทาง การทำงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติเป็นระยะๆ ทำให้ได้จริงเป็นรูปธรรมในสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคคลอื่นได้ สามารถเป็นแบบอย่างได้ทุกเรื่อง เพราะชุมชนมีความคาดหวังต่อผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนหูตากว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สร้างมาตรฐานขององค์การ หน่วยงาน และสร้างมาตรฐานในการทำงาน ผู้บริหารต้องสร้างตัวเองให้เหนือความเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวินิจฉัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานต้นสังกัด ควรมีการนำแนวคิดสมรรถนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประกอบการพิจารณาในระดับนโยบายในเรื่อง การสรรหา คัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนมาดำรงตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.2 หน่วยงานต้นสังกัด ควรมีนโยบายส่งเสริมมีการนำแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยการฝึกอบรมปฏิบัติการแบบเข้ม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

1.3 ผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนาต้องมีความตั้งใจ มุ่งมั่นอย่างจริงจังร่วมกันว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องประสบความสำเร็จ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ควรมีการนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยเน้นสมรรถนะในด้านผู้บริหาร มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่รักษาคำพูด ยึดมั่นในความถูกต้องของชอบธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์

1.5 ควรมีการนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านความสามารถในการวางแผน มีจิตบริการบริการ และสนับสนุนสวัสดิการของนักเรียน ครูและเจ้าหน้าที่

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรให้ความสำคัญในด้านผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติ เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์กับคนทุกคน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรให้ความสำคัญในด้านการทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและมีการทำงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในการทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกในครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ควรนำองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ได้ไปพัฒนาเป็นเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

3. ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

4. ควรมีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

## เอกสารอ้างอิง

- [1] เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. (2552). *สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที. ซี.คอมมิวนิเคชัน.
- [2] สำนักงานเลขาธิการการศึกษา.(2556). *สภาพการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ.2556*. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวาน กราฟฟิค.
- [3] Lee J. Cronbach.(1984). *Essentials of Psychological Testing*. 4th ed. New York: Harper and Row.
- [4] Boyatzis. R.E.(1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley and Son.

- [5] Rosemary Boam and Paul Sparrow.(1992).*Designing and achieving competency : A competency based approach to developing people and organizations*, England : McGraw - Hill International (UK) Limited, P:131.
- [6] L. F. Schoenfeldt and J. A. (1989).*Steger Identification and Development of Managerial Talent*. Research in Personnel and Human Resources Management,Vol. 7, pp.121- 181.
- [7] Edgar H. Schein.(2004). *Organization Culture and Leadership*. 3rd edition, John Wiley and Sons.,
- [8] D. Goleman, R.E.(1995). Boyatzis, and A. McKee. *Primary Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- [9] Hoy Woolfolk. Anita, and Hoy Wayne. Kolter.(2006). *Instructional Leadership: A Learning-Centered Guide*. The United States of America: Allyn & Bacon A person Education Company, 2006.
- [10] The New York State Board of Regents and The New York State Educational Department.(2016). *Growing Tomorrow's Leaders Today : Preparing Effective School Leaders in New York State* [Online], accessed 18 December 2016. Available from [http://www.highered.nysed.gov/ocue/04/school\\_leadership.htm](http://www.highered.nysed.gov/ocue/04/school_leadership.htm)
- [11] สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์.(2550).การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หน้า 199 - 202.
- [12] D.H. Marmon.(2002). *Core competencies of professional service providers in federally funded Education programs*. Doctoral dissertation. The University of Tennessee.
- [13] United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2009). *What is Good Governance?*.
- [14] ขวณพิศ ลิทธิธาดา.(2552). รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- [15] เนตร์พัฒนา ยาวีราช.(2547). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- [16] Able State Leadership Activity.(2002). *Pennsylvania ABLE Administrator Competencies User's Guide* (Pennsylvania: The Commonwealth of Pennsylvania, 16 - 19).
- [17] Iain S. Henderson.(2017). *Managerial Competencies: Three Dimension on Managerial Effectiveness*. <http://alumni.absmba.com/ablmmi/pdf/managerialcompetencies.pdf>. Nov,19.
- [18] นุชนรา รัตนศิริระประภา. (2555). รายงานวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- [20] กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา,(2548).*มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, หน้า, 17 - 22.
- [21] โกศล ดาราพิสุทธิ.(2549). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [22] รวิภา ธรรมโชติ.(2550). *สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย*, เข้าถึงเมื่อ 16 ตุลาคม 2559 (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.polpacon7.ru.ac.th/download/article/>.

- [23] สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล. (2557, เมษายน – มิถุนายน). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *สุทธิปริทัศน์*. ปีที่ 28 ฉบับที่ 86. หน้า 215-233.
- [24] David D. Marsh. (2000). *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. (The United States of America: John Wiley & Sons, Inc., 136-143.
- [25] Steiner, L. M., Hassel, E. A., and Hassel, B. (2008). *School turnaround leaders: Competencies for success*. Chapel Hill, NC: Public Impact. Retrieved from [http://www.publicimpact.com/publications/Turnaround\\_Leader\\_Competencies.pdf](http://www.publicimpact.com/publications/Turnaround_Leader_Competencies.pdf).
- [26] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). *แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2556 - 2558*, หน้า 12.
- [27] Spencer and Spencer. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons,.
- [28] ศิริจันทร์ พลอยกระโทก. (2551). *สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [29] นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์จำกัด.
- [30] Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger. (2000). *The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future*. Lominger Ltd Inc.,.
- [31] กวี วงศ์พัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- [32] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). *กฎหมายและหนังสือเวียน ก .ศ.ศ. กรุงเทพมหานคร*: ม.,ท.ป. หน้า 415 - 425.