

ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF INDUCTION PROGRAM FOR ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

เกษฎาภรณ์ รอบคอบ¹ ผศ.ดร.ทศพล อารีนิจ²

ผศ.ดร.สุชาติ ลีตระกุล³ ดร.สุวดี อูปปินใจ⁴

Chetsadaporn Robkhob¹, Thosapol Arreenich², Suchart Leetrakoon³, Suwadee Ouppinjai⁴

¹นิสิตการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

²อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

³อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

⁴อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ตรวจสอบยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีวิจัยที่ใช้เป็นเชิงพรรณนา โดยอาศัยกรอบแนวคิด การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ของ Daresh and Playko กรอบการพัฒนายุทธศาสตร์ ปรับปรุงจากแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Wheelen and Hunger การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพ ที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการ จำนวน 103 คน และสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 3 คน 2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม โดยใช้ SWOT Analysis และพัฒนาร่างยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์ 3) การตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์ครั้งที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล 4) การตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์ครั้งที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการสนทนากลุ่ม 5) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ ด้านสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองในด้านสมรรถนะทางการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง และการพัฒนาตนเองของ

ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างกลไกในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาความรู้ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมการพัฒนาตนเองผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการ ยุทธศาสตร์ ที่ 6 การปรับกระบวนการทัศน์และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 3) การตรวจสอบยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ยุทธศาสตร์นั้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์ ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the current and desirable circumstances in developing the administrators in induction program of the schools under the Office of the Basic Education Commission ; 2) formulate the strategies for developing those school administrators; and 3) to determine the strategies for their developments in induction program under the Office of the Basic Education Commission. A descriptive research method was used to conduct this research; Daresh and Playko's framework was employed in developing those school administrators in induction program and Strategic development framework. Improvement of Wheelen and Hunger's strategic management. The research was conducted in 5 stages of, namely; 1) studying the current and desirable circumstances in their performances using the questionnaires of 103 school administrators in induction program and 3 depth - interviewers, 2) analyzing weakness, strength, opportunity, and threat by SWOT Analysis and developing the draft strategy derived from the analytical results; 3) determining the first draft strategy by individual peer reviewer and stakeholder; 4) determining the second draft strategy by peer reviewers and stakeholders on focus group discussion; and 5) assessing the appropriateness and feasibility by peer reviewers.

The research findings were 1) the current and desirable circumstances in developing the school administrators in induction program consisting of 3 aspects; that is, the administrative competence, the administration of basic education schools, and the self-development of the school administrators. In terms of the current circumstances, the performance and self-development of the administrators were found at moderate level. The administration was found at a moderate level. And, the self-development of the administrators was found at a low level. In terms of the desirable circumstances, the performance and self-development of the administrators were found at high level of three aspects; 2) the strategies for developing the school administrators in induction program under the Office of the Basic Education Commission were composed of 4 strategies as follows : The first strategy was to establish mechanism of developing the school administrators in induction program ; The second strategy was to enhance the competence and develop knowledge of the school administrators in induction program ; The third strategy was to promote the self-

development of the school administrators in induction program ; The fourth strategy was to promote the performance efficiency of the school administrators in induction program ; The fifth strategy was to build a network of the self-development and institutional development of the school administrators in induction program ; The sixth strategy was to promote the paradigm shift and the ethics and codes of conduct in the job performance of the school administrators in induction program. and 3) the determination of the strategies for developing the school administrators in induction program under the Office of the Basic Education Commission; the appropriateness and feasibility of the strategies were found to be a high level.

Key words : Strategies, The school administrators in induction program. The Office of the Basic Education Commission

บทนำ

การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ได้ระบุให้มีความสำคัญกับการพัฒนาคน และสังคมไทยสู่สังคมคุณภาพ โดยการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต คนไทยทุกช่วงวัยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสติปัญญาที่รอบรู้ และมีจิตใจที่สำนึกในคุณธรรม จริยธรรม มีความเพียร มีโอกาสและสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต ควบคู่กับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในสังคมและสถาบันทางสังคมให้เข้มแข็งและเอื้อต่อการพัฒนาคน [1] ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการเรียนรู้หรือการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญจะช่วยพัฒนาคน สร้างคนให้มีคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศ ดังพระบรมราโชวาทของพระบาท สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ที่ว่า “...นอกจากการศึกษาจะสอนให้คนที่มีคุณภาพคือทั้งเก่ง ทั้งดี มาเป็นกำลังบ้านเมือง ความเก่งเป็นปัจจัยและพลังสำหรับการสร้างสรรค์ และให้ความดีเป็นปัจจัยเพื่อประคับประคองหนุนนำคนเก่งให้เป็นไปในทางที่ถูก ที่อำนวยผลเป็นประโยชน์อันพึงประสงค์...” [2]

การศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีวิวัฒนาการตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ดังนั้นการศึกษาต้องเตรียมคนให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับสังคมยุคโลกาภิวัตน์ แต่ปัจจุบันภาพสะท้อนจากผลผลิตทางการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของไทย โดยเฉพาะกลุ่มนักเรียนทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของชาติ มากกว่าระดับอื่น แต่การจัดการศึกษาในระดับนี้ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน และประเทศอุตสาหกรรมใหม่ พบว่าด้อยกว่าประเทศอื่นๆ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ [3]

จากสภาพดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม การจะพัฒนาการศึกษาดังกล่าวนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่ง ธีระ รุญเจริญ [4] สรุปไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ [5] ได้สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินงานทางการศึกษาไปในทิศทางที่มุ่งหวังไว้ ย่อมสำเร็จได้โดยไม่เป็นเพียงแค่อารมณ์ แต่สามารถปฏิบัติได้

การจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นเรื่องที่ไม่ยากนัก แต่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้นเป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า ซึ่งเป็นสิ่งที่สังคมไทยยุคปฏิรูป

การศึกษาต่างอยากเห็นและคาดหวัง และเราคงไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงาน ไม่ว่าจะในหน่วยงานใดๆ ก็ตามผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้นผู้ที่จะเริ่มรับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย ต้องกลั่นกรองเป็นพิเศษตามหลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนด

ปัจจุบันการเริ่มรับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สนใจเป็นจำนวนมาก ทำให้มีการแข่งขันกันสูง โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทั่วไป และกลุ่มประสบการณ์ [6] เมื่อพิจารณาโดยละเอียด พบว่า การเริ่มรับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด จะมีกลุ่มข้าราชการครูที่ไม่มีประสบการณ์ด้านการบริหารมาก่อนสามารถเริ่มรับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏตามหลักเกณฑ์ในกลุ่มทั่วไป ข้อ 6 ระบุเป็นครูที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ และในกลุ่มประสบการณ์ ข้อ 5 ระบุเป็นครู มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี สำหรับวุฒิปริญญาตรี และ 2 ปี สำหรับปริญญาโท และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเริ่มรับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และมีกลไกในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ

เมื่อพิจารณาการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาดังกล่าว มีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารในทัศนะของ Daresh & Playko [7] ได้เสนอว่ารูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารในระยะต่างๆ ควรมีดังนี้คือ 1) ระยะก่อนประจำการ (Preservice Preparation) จะเน้นการเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้ในศาสตร์หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ เน้นการอธิบายถึงวิธีการ (How to) เพื่อการปฏิบัติเป็นสำคัญ 2) ระยะเริ่มประจำการ (Induction Programs) จะเน้นการชี้แจงถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องที่มีลักษณะเฉพาะ เจาะจงภายในองค์การมากขึ้น ไม่เน้นการเรียนรู้องค์ความรู้ ศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์มากเท่าระยะก่อนประจำการ 3) ระยะประจำการ (Inservice education) เน้นให้ผู้บริหารเรียนรู้ถึงวิธีการบริหารในหน้าที่ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เมื่อพิจารณาตามทัศนะของ Daresh & Playko การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของไทยจะขาดหายไปในช่วงของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการ (Induction Programs) ซึ่งวิโรจน์ สารรัตนะ สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ และนักศึกษานิพนธ์เอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 1 [8] เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศ และเป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของชีวิตการทำงาน ซึ่งจะมีความสับสนและคับข้องใจในตัวเองอยู่ในระดับสูง เนื่องจากเพิ่งเปลี่ยนสถานการณ์ทำงานจากการเป็นผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม (Follower) มาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ (Leader) มีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตความเป็นอยู่จากความสัมพันธ์กับบุคคลในวงจำกัดกลายเป็นความสัมพันธ์กับบุคคลในวงกว้างมากขึ้น ทั้งภายในโรงเรียน ชุมชน และสังคม ซึ่งสภาพบุคคลที่อยู่ในสภาพการณ์เช่นนี้เป็นที่ตระหนักกันดีว่า หากมีการเริ่มต้นที่ดีและถูกทาง ย่อมจะส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาในระยะยาว แต่หากเริ่มต้นไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือไม่เหมาะสมย่อมส่งผลเสียหายตามมาในระยะยาวเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการเหล่านี้ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีอายุราชการที่ต้องทำงานต่อไปอีกนาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาการพัฒนาวิชาชีพในระยะเริ่มประจำการของวิชาชีพอื่นๆ จะเห็นว่ามีหลายวิชาชีพที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะเริ่มประจำการก่อนเข้าสู่ระยะประจำการ เช่น ข้าราชการครูเมื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นครูผู้ช่วยแล้ว จะมีการประเมินเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม โดยประเมินเป็นระยะๆ รวม 8 ครั้ง เป็นเวลา 2 ปี ก่อนจะแต่งตั้งเป็นครู ค.ศ.1

จากเหตุผลที่กล่าวในข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการนี้มีความสำคัญมาก ซึ่งถือเป็นระยะที่สำคัญแต่ไม่ปรากฏเด่นชัดถึงการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม เป็นเพียงแนวทางหรือวิธีการพัฒนา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 19 ระบุให้ ก.ค.ศ. มีอำนาจ และหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 81 ระบุให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนดนั้น แสดงว่าหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชาคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ ในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้บริหารที่เริ่มรับตำแหน่งใหม่ ซึ่งรูปแบบของการพัฒนาส่วนใหญ่ที่ปรากฏจะเป็นการประชุม ติดตาม หรือนิเทศจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือเป็นการพัฒนาผู้บริหารแบบรวมทั้งหมด ซึ่งถูกกำหนดจากส่วนกลาง ซึ่งถ้ามีการแยกหรือจำแนกการพัฒนาเฉพาะกลุ่มผู้บริหารในระยะเริ่มประจำการก็จะทำให้เป็นการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

จากการศึกษาสำรวจผลงานทางการบริหารการศึกษาหรือการวิจัยทางการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ภายในประเทศ พบว่า มีการศึกษาวิจัยน้อยมากเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ รวมทั้งการพัฒนาในระยะดังกล่าวยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน หน่วยงานพัฒนายังขาดยุทธศาสตร์หรือกระบวนการที่จะพัฒนาซึ่งยุทธศาสตร์นี้มีความสำคัญมาก จะเป็นแนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการให้มีความรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อตรวจสอบยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ เฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามหนังสือและประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ ศษ 04049/ว 2277 ลงวันที่ 30 พฤษภาคม 2555 ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มทั่วไป ลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 53 และกลุ่มประสบการณ์ ลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 90 รวมทั้งสิ้น 143 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากตารางกำหนดขนาดของ Krejcie & Morgan [9] ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 103 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ ระดับลึก (In – dept Interview) เป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยแบบสอบถามเป็นแบบ 2 คำตอบ (Two Answers) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ใช้ในการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบวิธีการพัฒนาตนเองผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
3. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้ในการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์
4. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เกี่ยวกับของยุทธศาสตร์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เกี่ยวกับของยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ได้รับคืนมาทั้งหมด 103 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นค่าถ้อยคำแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนที่เป็นเนื้อหา ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสรุปประเด็น สำคัญ แล้วใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ
2. การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบวิธีการพัฒนาตนเองผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ จำนวน 3 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปสาระสำคัญ
3. กำหนดร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และจัดทำร่างยุทธศาสตร์ฉบับที่ 1 จากผลการวิเคราะห์
4. ตรวจสอบและปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 2 ครั้ง โดยครั้งที่หนึ่งเป็นการตรวจสอบรายบุคคล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์ฉบับที่ 2 และนำผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะที่เห็นแตกต่างกัน มาจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการตรวจสอบและปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์ครั้งที่สอง เพื่อให้ได้ข้อสรุปแล้วนำมาปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์ฉบับที่ 3
5. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะประจำ การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมิน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ และกำหนดให้ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเกิน 3.50 เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ดังนี้

- 1.1 ด้านสมรรถนะทางการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)
- 1.2 ด้านการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$)
- 1.3 ด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.31$)
2. สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ดังนี้
 - 2.1 ด้านสมรรถนะทางการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$)
 - 2.2 ด้านการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$)
 - 2.3 ด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$)
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ 14 นโยบาย ดังนี้
 - ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างกลไกในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - นโยบายที่ 1 : กำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - นโยบายที่ 2 : จัดทำแผนการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาความรู้ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - นโยบายที่ 1 : เสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารแก่ผู้บริหารสถานศึกษา
 - นโยบายที่ 2 : ส่งเสริมความรู้การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - นโยบายที่ 1 : สนับสนุนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารสถานศึกษา
 - นโยบายที่ 2 : ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นช่องทางในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - นโยบายที่ 1 : สนับสนุนและส่งเสริมปัจจัยที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - นโยบายที่ 2 : สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - นโยบายที่ 3 : ส่งเสริมการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การสร้างเครือข่ายการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - นโยบายที่ 1 : จัดตั้งเครือข่ายพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการ
 - นโยบายที่ 2 : ส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการ
 - นโยบายที่ 3 : สร้างเครือข่ายชุมชนในการพัฒนาการจัดการศึกษา
 - ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การปรับกระบวนทัศน์และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
 - นโยบายที่ 1 : ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา
 - นโยบายที่ 2 : สร้างทัศนคติ ค่านิยม และการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ
 - นโยบายที่ 3 : เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ

4. ผลการประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ยุทธศาสตร์นั้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ด้านสมรรถนะทางการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) ด้านการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) ด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.31$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการนั้น ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยด้านสมรรถนะทางการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$) ด้านการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$) และด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำ การยังมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทั้งด้านสมรรถนะทางการบริหาร การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาตนเองสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ สัมพันธ์ พันธุ์พุกฤษ และนักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 1 (2546 : 3 - 6) ที่เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ 14 นโยบาย ในประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างกลไกในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาความรู้ผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ และ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับกระบวนการทัศน์และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและโครงการ/กิจกรรม ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้เป็นยุทธศาสตร์ที่สนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการ ทั้งในด้านสมรรถนะทางการบริหาร การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการในการพัฒนาตนเอง

3. การตรวจสอบยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ยุทธศาสตร์นั้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาก จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ายุทธศาสตร์ดังกล่าวได้ผ่านพัฒนาตามขั้นตอนการวิจัยในกระบวนการตรวจสอบและปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์ถึงสองครั้งก่อนจะมีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ ซึ่งทั้งผู้ตรวจสอบและผู้ประเมินยุทธศาสตร์นั้นประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ จากการดำเนินการวิจัยนี้ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนผลักดันหรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การสนับสนุนจากส่วนกลางหรือหน่วยงานต้นสังกัด ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ คือ

1.1 หน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องควรนำ องค์ความรู้ไปปรับใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

1.2 สถาบันผลิตผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารควรนำ องค์ความรู้ไปจัดทำหลักสูตรในการผลิตผู้บริหารสถานศึกษาหรือจัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ

2.1 การศึกษาเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการของรัฐกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการของภาคเอกชน กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการของประเทศไทยกับต่างประเทศที่มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างโดดเด่นต่อไป

2.2 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเริ่มประจำการ

เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 – 2559). สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2555, จาก <http://www.Ratchakitcha soc.go .th/DATA/PDF/2554/E/ 152/1.PDF>.
- [2] พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2541). ถึงเวลา มารื้อระบบพัฒนาคนใหม่. กรุงเทพฯ: แพลน พรินต์ติ้ง.
- [3] รุ่ง แก้วแดง . (2545). ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : มติชน.
- [4] วีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- [5] สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2543). สาระสำคัญของพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู.
- [6] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา. (2554). หลักเกณฑ์
และวิธีการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา เพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสถานศึกษา.
สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2555, จาก [http://
203.146.15.33/webtcs/files/v22-54.pdf](http://203.146.15.33/webtcs/files/v22-54.pdf).