

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาชั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประมวลภาพแนวโน้มที่เป็นไปได้ และพึงประสงค์ของอนาคตภาพสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ในทศวรรษหน้า ด้วยกระบวนการวิจัยอนาคตแบบ EDFR โดยผู้วิจัยพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยการนำเสนอผลการวิจัยจะนำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้

#### ผลการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ในทศวรรษหน้า จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ในเรื่องต้นนั้นผู้วิจัยกำหนดที่จะสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 ท่าน โดยแบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ ในการกำหนดนโยบาย ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 10 ท่าน กลุ่มที่ดำเนินงานสนองตอบนโยบาย จำนวน 3 ท่าน และกลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 ท่าน โดยทุกท่านมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมีการกิจมาก จึงไม่สามารถให้ความร่วมมือได้ทุกกระบวนการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญบางท่านจึงเสนอที่จะให้ข้อมูลการวิจัยในการทำ EDFR รอบที่สอง ประกอบกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR มีความยืดหยุ่นกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละรอบ โดยยอมรับสภาพความเป็นจริงที่ว่าผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถเป็นกลุ่มตัวอย่างให้เราได้เสมอ (จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2548 : 19) ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน คือ ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญที่ 10 ผู้เชี่ยวชาญที่ 12 ผู้เชี่ยวชาญที่ 13 ผู้เชี่ยวชาญที่ 14 ผู้เชี่ยวชาญที่ 15 ผู้เชี่ยวชาญที่ 16 และผู้เชี่ยวชาญที่ 17

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยได้ถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะทั้ง 14 ด้านว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างไร พบว่าผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มผู้กำหนดนโยบาย กลุ่มดำเนินงานสนองตอบนโยบาย และกลุ่มนักวิชาการ เห็นว่าสมรรถนะหลักทั้ง 14 ด้านครอบคลุมทุกประเด็นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีการเสนอให้รวมสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมการบริหารการศึกษาเข้ากับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เพราะเป็นประเด็นสมรรถนะที่เกี่ยวเนื่องกันสามารถรวมกันได้ โดยผู้วิจัยขอเสนอประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ และสมรรถนะที่เป็นไปได้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ในทศวรรษหน้า ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

และแยกตามกรอบการวิจัยทั้ง 14 ด้าน ตามลำดับดังต่อไปนี้

### 1. ประเด็นสมรรถนะสำคัญต่าง ๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ไว้

ด้านที่ 1 ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา  
 ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 ให้ทัศนะว่า “ทุกวันนี้เรามีการเรียนการสอนในเรื่องของการบริหาร  
 การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาอย่างแพร่หลาย ทั้งในสถาบันของรัฐและเอกชน ซึ่งคุณภาพ  
 ของผู้สำเร็จการศึกษานั้น ในส่วนของสถาบันของรัฐนั้น ไม่มีข้อสงสัย แต่ในส่วนของสถาบัน  
 เอกชนนั้น ดังที่ปรากฏเป็นข่าวกรีกโครมเรื่องจ่ายครบจบแน่ ตรงนี้เองทำให้ผมมีความกังวลและ  
 เป็นห่วงว่าผู้ที่จบการศึกษาจากสถาบันนั้น เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแล้วจะสามารถ  
 บริหารสถานศึกษาได้ตามกรอบภารกิจ เพราะคนคนนั้น ไม่ได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและ  
 กระบวนการบริหารการศึกษาเลย เสมือนว่าไม่ได้เรียน เมื่อไม่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ  
 บริหารการศึกษาแล้วจะนำความรู้จากไหนไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนของตน”

สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ในอนาคตนั้น ผู้วิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญทุกท่านได้ให้ความสำคัญกับการนำองค์ความรู้เกี่ยวกับ  
 หลักการบริหาร ไปประยุกต์ใช้กับสถานศึกษา เช่น สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการ  
 และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา สามารถวิเคราะห์  
 สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์  
 และเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถจัดโครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและ  
 บุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญที่ 15 ได้ให้ทัศนะว่า “ผู้บริหารในอนาคตนั้น  
 นอกจากจะสามารถนำองค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียน  
 ของตนเองได้แล้ว เมื่อสามารถบริหารโรงเรียนได้เป็นผลเลิศก็ควรที่สามารถสร้างองค์ความรู้  
 ในการบริหารจัดการในบริบทโรงเรียนของตนเองได้ด้วย เพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่างให้โรงเรียนอื่น ๆ  
 ที่มีบริบทใกล้เคียงกันสามารถนำไปใช้ในโรงเรียนนั้น ๆ ได้” ด้านความสามารถในการกำหนด  
 วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษานั้น ผู้เชี่ยวชาญที่ 14 ได้เน้นย้ำว่า “ผู้บริหารโรงเรียน  
 ในปัจจุบันยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนบางท่านไม่สามารถ  
 กำหนดวิสัยทัศน์ได้เอง ต้องไปลอกเลียนมาจากโรงเรียนอื่น ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าตกใจมากสำหรับ  
 วงการศึกษาในปัจจุบัน ฉะนั้นในอนาคตผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของ  
 โรงเรียนตนเองได้อย่างเหมาะสม”

ด้านที่ 2 ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา  
 ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 ให้ทัศนะว่า “ในฐานะที่เป็นผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่ มีหน้าที่  
 คอยกำกับดูแล ให้โรงเรียนปฏิบัติตามนโยบายการศึกษาที่ได้รับมาจาก สพฐ. แต่เท่าที่สัมผัสมานั้น

ผู้บริหารโรงเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการที่จะนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ เห็นได้จากกระบวนการในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่ต้องอาศัยเครื่องมือที่สำคัญ ซึ่งก็คือแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งทุกสถานศึกษาต้องจัดทำเพื่อเป็นการวางแผนงานว่าจะดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อะไร อย่างไร แต่เกือบร้อยละ 50 ของโรงเรียนที่มีแผนปฏิบัติการที่ไม่ได้จัดทำเอง เป็นการลอกเลียนมาจากโรงเรียนข้างๆ หรือไม่ก็คัดลอกมาจากแผนปฏิบัติการเก่าเมื่อเริ่มต้นแผนฯ เป็นแบบนี้แล้ว การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนจึงไม่เกิด ผมเห็นว่าสมรรถนะด้านนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมี ไม่ว่าจะตอนนี้หรือในอนาคต” ซึ่งสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญที่ 16 ที่ได้ให้ทัศนะไว้ว่า “เรื่องนโยบายและแผนนั้นเป็นเรื่องสำคัญ เพราะผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานซึ่งก็คือ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านแผนการปฏิบัติงาน ผมเคยเป็นครูมาก่อนก็เข้าใจบริบทเป็นอย่างดีว่า ถ้าผู้บริหารสามารถวางแผนการทำงานที่เป็นระบบได้ ก็จะทำให้โรงเรียนนั้นๆ สามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนไปได้ด้วยดี แม้กระทั่งผมมาเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในตำแหน่งผู้อำนวยการกองแผนงานนั้น ยิ่งทำให้เห็นความสำคัญของงานนโยบายและแผนว่า จะเป็นอะไรที่ขาดไปเสียไม่ได้ไม่ว่าในองค์กรใดก็ตาม จนกระทั่งเมื่อผมได้ผันตัวเองมาเป็นนักวิชาการ เป็นอาจารย์สอนว่าที่ผู้บริหารก็ได้เน้นย้ำกับนิสิตทุกคนว่า การที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนได้นั้นต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษาของโรงเรียนได้ สามารถวางแผนการดำเนินงาน พร้อมทั้งประเมินผลการทำงานที่เป็นระบบ และที่สำคัญคือต้องสามารถนำแผนที่ได้วางไว้ไปดำเนินการหรือไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 ได้ให้ทัศนะว่า “ผมปวดหัวเหลือเกินกับผู้บริหารโรงเรียนในทุกวันนี้ เพราะถ้าถามว่าทุกท่านบริหารเก่งหรือไม่ ก็บอกได้ว่าเก่ง แต่เก่งไม่ถูกทาง คืออะไรที่เป็นนโยบายหลักของ สพฐ. ผู้บริหารโรงเรียนโดยมากมักทำไม่ได้ แต่ถ้าอะไรก็ตามที่ไม่ใช่ นโยบายกลับทำได้กันอย่างเข้มแข็ง ซึ่งผมมองว่าสาเหตุที่เป็นแบบนี้ นั่นเพราะผู้บริหารยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนและการคิดวิเคราะห์ขั้นสูง ซึ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายของ สพฐ. ด้วย แต่ทุกวันนี้ส่วนใหญ่ไม่ใช่ เพราะในแผนแต่ละโรงเรียนที่ส่งมานั้นมีแต่โครงการอะไรก็ไม่รู้ คือไม่สอดคล้องกับนโยบายของ สพฐ. พอไม่สอดคล้องก็เลยกลายเป็นว่าไม่ได้ทำตามนโยบายของ สพฐ. พอมีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนซึ่งต้องทำหลังจากดำเนินการตามแผนแล้วนั้น จึงปรากฏว่าผลการดำเนินงานไม่สอดคล้องตามนโยบายของ สพฐ. ซึ่งตรงนี้น่าเป็นห่วงมาก ถ้าในอนาคตยังมีผู้บริหารที่เป็นแบบนี้ อยู่ ผมทำนายได้เลยว่าแจ้งทั้งระบบแน่” ผู้เชี่ยวชาญที่ 13 ได้ให้ทัศนะว่า “กระบวนการบริหารโรงเรียนนั้นนอกจากผู้บริหารต้องสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนได้แล้วนั้นยังต้องสามารถนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลจริงได้ด้วย ซึ่งอย่างหลังนี้สำคัญมาก เพราะในฐานะที่ผมเป็น

ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผมรู้ว่า การปฏิบัติตามแผนนั้นนอกจากจะส่งผลทำให้การบริหารโรงเรียนดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบแล้ว ยังส่งผลต่อการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียนด้วย เพราะถ้าเราปฏิบัติจริงเราก็จะมีข้อมูลที่เป็นจริงไปรายงาน แต่ถ้าเราไม่ได้ปฏิบัติตามแผน ในรายงานก็จะมีแต่ข้อมูลเท็จ ซึ่งทุกวันนี้มันก็มีแต่แบบนี้ ผมก็คาดหวังว่าผู้บริหารในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบด้านนี้มาก ๆ คือเข้มแข็งในด้านนี้” ผู้เชี่ยวชาญที่ 15 ให้ทัศนะไว้ว่า “ผู้บริหารในอนาคตควรมีทักษะการคิดวิเคราะห์ขั้นสูง เพื่อให้สามารถจัดทำแผนยุทธศาสตร์และบริหารแผนนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการคิดวิเคราะห์ขั้นสูงจะทำให้ผู้บริหารสามารถมองภาพรวมของการบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ”

### ด้านที่ 3 ด้านการบริหารวิชาการ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม ผู้วิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการ นั้น เป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญเกือบทุกท่านให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะถือว่าโรงเรียนนั้นเป็นแหล่งบริการวิชาการให้กับชุมชน เป็นสถาบันวิชาการโดยแท้ และในการกำหนดขอบข่ายการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนนั้น งานบริหารวิชาการก็มีขอบข่ายงานที่เป็นภารกิจหลักของโรงเรียน นั่นก็คือการพัฒนาให้นักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ซึ่งก็คือ ผู้บริหารต้องสามารถบริหารจัดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาหลักสูตร สามารถนิเทศการสอน สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยในโรงเรียน สามารถวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา และมีภาวะผู้นำการบริหารในระดับสูง มีเพียงบางข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านที่แตกต่างออกไปบ้าง เช่น ผู้เชี่ยวชาญ 13 ให้ทัศนะว่า “โรงเรียนนั้นเหมือนครอบครัวใหญ่ ที่มีผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนหัวหน้าครอบครัวที่ต้องบริหารงานทุกอย่างของโรงเรียนให้ดำเนินไป ถ้าจะให้ผู้บริหารเน้นการบริหารไปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาการบริหารภายในโรงเรียนขึ้นมาได้ แต่ก็ยอมรับว่า งานบริหารวิชาการนั้นมีความสำคัญมาก เพราะงานหลักของโรงเรียนคือ งานสอน ซึ่งก็คืองานวิชาการนั่นเอง” ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับผู้เชี่ยวชาญที่ 14 ที่ให้ทัศนะไว้ว่า “ผู้บริหารโรงเรียนทุกวันนี้ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน มัวแต่ไปทำงานหรือ ไปบริหารอย่างอื่น แต่โดยเนื้องาน 4 ด้านของผู้บริหาร คือ งานบริหารทั่วไป งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล และงานบริหารงบประมาณ งานหลักของผู้บริหารโรงเรียนคืองานวิชาการ ที่ผู้บริหารต้องบริหารจัดการเรียนรู้ได้ พัฒนาหลักสูตรเป็น” สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญที่ 17 ที่ให้ทัศนะว่า “จากที่มีเพื่อนที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนนั้น คุณจะใส่ใจกับงานบริหารงบประมาณเป็นหลัก เพราะมันเกี่ยวข้องกับเรื่องผลประโยชน์ ซึ่งจริง ๆ แล้วงานหลักของผู้บริหาร โรงเรียนนั้นคือ งานบริหารวิชาการ ทั้งการจัดทำหลักสูตร และที่สำคัญคือการนิเทศการสอน เพราะผู้บริหารบางคนนิเทศการสอนไม่เป็นก็มี”



ด้านที่ 4 ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่  
 ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 ได้ให้ทัศนะไว้อย่างน่าสนใจว่า “ในด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน  
 พัสดุ และอาคารสถานที่ นั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ในเรื่องของกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง  
 ไม่อย่างนั้นแล้วอาจก่อให้เกิดการบริหารงานที่ผิดพลาดไม่ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย”  
 ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ 10 และ 12 ที่ให้ทัศนะไว้ว่า “ในสมรรถนะด้านนี้นั้น  
 ระเบียบ และกฎหมายคือหัวใจสำคัญ เพราะงานธุรการก็มีระเบียบของงานสารบรรณกำกับอยู่  
 งานการเงินก็มีระเบียบการเงินกำกับ งานพัสดุก็มีระเบียบพัสดุกำกับอยู่เช่นกัน ดังนั้นผู้บริหาร  
 โรงเรียนต้องสามารถจัดระบบงานให้เป็นระบบ และบริหารงานให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย  
 ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ (อย่างจำกัด) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
 เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน”

ด้านที่ 5 ด้านการบริหารงานบุคคล  
 ผู้เชี่ยวชาญที่ 2, 4, 10, 12, 13 ได้ให้แนวโน้มสมรรถนะในด้านนี้ว่า “ผู้บริหาร โรงเรียน  
 ต้องรู้จักบุคลากรภายในเรียนของตนเองเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน”  
 สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญที่ 14 ให้ทัศนะว่า “ผู้บริหารต้องรู้จักลูกน้องตนเอง รู้ว่าเขาถนัดอะไร  
 ไม่ถนัดอะไร อะไรที่เขาไม่ถนัดต้องรู้จักหาหนทางพัฒนาเขา อะไรที่เขาถนัดต้องรู้จักใช้ รู้จัก  
 ยกย่องให้เขามีขวัญกำลังใจในการทำงาน และพร้อมเป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อเขาต้องการที่ปรึกษา”

ด้านที่ 6 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน  
 ผู้เชี่ยวชาญที่ 17 ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักเรียนไว้ว่า “การบริหารกิจการ  
 นักเรียนที่ดีนั้น ต้องผลักดันให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนที่นอกเหนือจากการสอนปกติ จัด  
 กิจกรรมพิเศษเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ และที่สำคัญคือต้องไม่ลืมการ  
 ส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นด้วย” สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญที่ 12, 13 ที่ให้ทัศนะ  
 ว่า “กิจกรรมนักเรียนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนปกติมีส่วนใหญ่จะเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริม  
 วินัย คุณธรรม และจริยธรรม เช่น ลูกเสือ-เนตรนารี ซึ่งสามารถตอบสนองทุกด้านทั้งวินัย คุณธรรม  
 และจริยธรรม ทั้งยังก่อให้เกิดความสามัคคีอีกด้วย ”

ด้านที่ 7 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา  
 ผู้เชี่ยวชาญ 2 ให้ทัศนะไว้ว่า “การประกันคุณภาพศึกษานั้น กำลังมีความสำคัญมาก  
 ขึ้นเรื่อย ๆ เพราะมันจะสะท้อนถึงมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ผู้บริหารต้อง  
 ตระหนักให้มาก ผมมองว่าผู้บริหารในอนาคตต้องมีความเป็นมืออาชีพในการที่จะจัดทำแผนพัฒนา  
 คุณภาพของสถานศึกษา แล้วต้องสามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพการจั  
 ดการศึกษาของสถานศึกษาได้ด้วย” สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญที่ 4 ที่ให้ทัศนะว่า “การประกันคุณภาพ

ในโรงเรียนนั้นต้องดำเนินการอย่างจริงจังและเข้มแข็ง ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักในเรื่องนี้ว่าเป็นอีกหนึ่งภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องดำเนินการ ที่ใช้คำว่าต้อง เพราะต้องทำให้ได้ และทำให้ดี” ซึ่งสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญที่ 14 ที่ให้ทัศนะว่า “เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษานั้นอยากให้ผู้บริหารมองว่าเป็นงานบริหารที่ตนเองต้องทำ ฉะนั้นแล้วผู้บริหารในอนาคตจะขาดสมรรถนะนี้ไม่ได้เลย”

ด้านที่ 8 ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน  
สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน เป็นด้านที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกือบทั้งหมดมุ่งข้อสรุปไปที่ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการจัดการศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder) ให้ชุมชนได้รับรู้ข่าวสารและกิจกรรมของโรงเรียน อีกทั้งยังมุ่งไปในมิติของการระดมทรัพยากรจากชุมชนเข้ามาสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญที่ 16 ให้ทัศนะว่า “ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเป็นสากล มีทักษะในการสื่อสารทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน คือต้องสื่อสารกับชุมชนรอบข้างโรงเรียนได้ เพื่อประโยชน์ในการขอความร่วมมือต่าง ๆ จากชุมชน” สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ 2 ที่ให้ทัศนะว่า “ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการสื่อสาร มีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับโรงเรียนกับโรงเรียน โรงเรียนกับชุมชน และโรงเรียนกับสำนักงานเขตพื้นที่ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียนทั้งในและต่างประเทศ” และผู้เชี่ยวชาญที่ 14 ได้ให้ทัศนะที่สอดคล้องกับผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมว่า “ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถประสานงานกับชุมชน เพื่อให้เกิดการระดมทรัพยากรเข้ามาช่วยในการจัดการศึกษา”

ด้านที่ 9 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ  
ผู้เชี่ยวชาญ 16 ให้ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะด้านนี้ไว้อย่างน่าสนใจว่า “ทุกวันนี้ต้องยอมรับว่าเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากทั้งในการดำเนินชีวิตตามปกติและการทำงาน จนดูเหมือนว่าถ้าใครไม่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนี้ได้จะทำให้ชีวิตการทำงานลำบากมากยิ่งขึ้น ผมมองว่าในมิติของผู้บริหารโรงเรียนนั้นที่จริงแล้วไม่ต้องมีความเก่งกาจในเรื่องพวกนี้มากหรอก แต่ต้องสามารถที่จะใช้งานได้บ้าง ไม่ใช่ทำอะไรก็ใช้ลูกน้องทำ เดี่ยวลูกน้องมันดูถูกเอา ผู้บริหารโรงเรียนบางคนนะพอตัวเองใช้ไม่เป็นก็พลอยไม่ให้ความสำคัญไม่ใส่ใจ อย่างนี้ก็จะทำให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ลำบากในอนาคต” ผู้เชี่ยวชาญ 10 ให้ทัศนะว่า “ผู้บริหารโรงเรียนในอนาคตต้องสามารถใช้เทคโนโลยีได้ในขั้นที่เรียกว่าดี คือใช้ทำงานเป็น ใช้ค้นคว้า ให้นำเสนอเป็น และที่สำคัญต้องสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษาได้ด้วย อันนี้สำคัญ อีกอย่างหนึ่งคือต้องส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนใช้ด้วย” ซึ่งสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ 12 ที่ให้

ทัศนนะว่า “เมื่อมีเทคโนโลยีดี ๆ เกิดขึ้นต้องรู้จักนำมาใช้ ตัวผู้บริหารโรงเรียนเองต้องเป็นผู้นำให้ครูใช้ ส่งเสริมให้ครูใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ไม่ใช่มีแต่ ซอลักแอนด์ทอค ทั้งปี และเมื่อให้เขาใช้แล้วต้องประเมินได้ด้วยว่าใช้แล้วเป็นอย่างไรควรพัฒนาตรงไหน” ผู้เชี่ยวชาญ 4 ให้ทัศนนะว่า “ผู้บริหารโรงเรียนในอนาคตต้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารได้ เพราะอย่างทุกวันนี้ทาง สพป.มค. 3 ก็ได้เริ่มแล้วโดยทำโครงการ อีไว้กระดาช คือระบบเอกสารเกือบทุกอย่างเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์หมดจะพยายามลดการใช้กระดาษลง ซึ่งอีก 10 ปีข้างหน้าตามการวิจัยนี้คงขยายผลลงไปถึงโรงเรียนทั้งหมด ดังนั้นในอนาคตผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสมรรถนะด้านนี้”

ด้านที่ 10 ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ 14 ให้ทัศนนะไว้ว่า “คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารนั้นสำคัญมาก และสพฐ.ก็ตระหนักในเรื่องนี้ ถึงขั้นเวลาอบรมพัฒนา ก่อนแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้องไปอบรมที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาวัดไร่จิง อันนี้ผมวิเคราะห์เองแบบตลก ๆ นะ แต่จริง ๆ แล้วผมว่า สพฐ.เองก็ตระหนักในส่วนนี้จริง ๆ นั่นแหละ เพราะผู้บริหารสถานศึกษานั้นสามารถให้คุณให้โทษแก่ครูผู้สอนได้พอสมควร ถ้าไม่มีคุณธรรมและจริยธรรมแล้วก็น่ากลัว แต่ที่นี้ไม่ใช่แค่มีคุณธรรมและจริยธรรมนะ ต้องเป็นแบบอย่างให้ครูในโรงเรียนได้ด้วย สรุปคือต้องมีและเป็นแบบอย่างเป็นผู้นำที่เรียกว่าผู้นำเชิงคุณธรรมที่ดีด้วย” ผู้เชี่ยวชาญ 2 ให้ทัศนนะไว้ว่า “ตั้งแต่มีการกระจายอำนาจให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล ก็ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีอำนาจ ในการตัดสินใจในกิจการงานของโรงเรียนมากขึ้น ตรงการใช้อำนาจนี้เองที่น่าเป็นห่วงว่าถ้าไม่มีคุณธรรมและจริยธรรมมากำกับแล้วละก็ อาจจะเกิดการใช้อำนาจไปในทางที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าคนทั่ว ๆ ไป และเมื่อมีแล้วต้องกล้าให้คุณธรรมและจริยธรรมนั้นทำในสิ่งที่ถูกต้องด้วย ถ้าในอนาคตดวงการศึกษาไทยเราได้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะแบบนี้ก็นับว่าดี เพราะถ้าผู้บริหารมีคุณธรรมแล้ว ครูผู้สอนในโรงเรียนก็จะถูกส่งเสริมพัฒนาให้มีคุณธรรมและจริยธรรมเหมือนผู้บริหารได้ไม่ยาก เพราะมีผู้นำมีแบบอย่างให้เห็นแล้ว”

ด้านที่ 11 ด้านการมีจิตบริการ

ในสมรรถนะด้านนี้ผู้เชี่ยวชาญ 12,13,17 ให้ทัศนนะตรงกันว่า “โรงเรียนก็เปรียบได้กับสถานบริการคือบริการวิชาการ บริการความรู้ ให้แก่ผู้รับบริการ ซึ่งก็คือนักเรียนและชุมชนท้องถิ่น ดังนั้นผู้บริหารแห่งอนาคตต้องมีจิตใฝ่บริการ ต้องมีความเป็นมิตร สามารถให้ข้อมูลครบถ้วนชัดเจน เต็มใจช่วยเหลือผู้รับบริการมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และสามารถเป็นที่ปรึกษาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับผู้รับบริการได้ด้วยความเต็มใจ”

ด้านที่ 12 ด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรมการบริหารการศึกษา

สมรรถนะด้านนี้ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีทัศนะสอดคล้องกันว่าให้ปรับรวมกับ สมรรถนะด้านที่ 13 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เพราะมีรายละเอียดสมรรถนะที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน มีความเกี่ยวข้องใกล้เคียงกัน อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญ 15 ได้ให้ทัศนะว่าถ้าไม่ปรับรวมเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการทำวิจัย EDFR รอบที่ 2 จะทำให้มีข้อคำถามในแบบสอบถามมากเกินไป ผู้ตอบแบบสอบถามอาจเกิดความเบื่อหน่ายในการให้ข้อมูลทำให้ได้ข้อมูลการวิจัยที่ไม่เป็นจริง

ด้านที่ 13 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ผู้เชี่ยวชาญที่ 16 ให้ทัศนะว่า "ในสมรรถนะด้านนี้ผมมองว่าเรื่องความสามารถในการวิจัยจะช่วยตอบโจทย์ทั้งหมดได้ เพราะถ้ามีความสามารถในการวิจัยแสดงว่าคุณต้องอ่านงานวิจัยบ่อย ๆ เมื่ออ่านบ่อยๆก็จะทำให้เป็นคนรอบรู้ รู้ลึกจริงและรู้เรื่องใหม่ๆอยู่เสมอ เพราะคงไม่มีใครทำการวิจัยในเรื่องที่เก่าล้าสมัยไปแล้ว ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการวิจัยนั้นสำคัญมากสำหรับผู้บริหารหรือแม้แต่ครูก็นับว่าสำคัญ" สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ 2 และ ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 ให้ทัศนะไว้ตรงกันว่า "ความสามารถในการวิจัยเป็นตัวชี้วัดเบื้องต้นว่าผู้บริหารคนนั้นมีความเชี่ยวชาญในงานของตน เพราะการวิจัยเป็นกระบวนการในการแก้ปัญหา ถ้าคุณทำวิจัยได้ แสดงว่าคุณแก้ปัญหาเป็น" ผู้เชี่ยวชาญ 15 ให้ทัศนะว่า "ผู้บริหารแห่งอนาคตนั้นต้องเป็นคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์การบริหารทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง ที่สำคัญต้องรักษาความเชี่ยวชาญนั้นไว้ได้ และที่สำคัญเรื่องภาษาอังกฤษและเรื่องอาเซียนต้องแม่น เพราะเราจะเข้าสู่อาเซียนเร็วๆนี้แล้ว" ผู้เชี่ยวชาญ 17 ให้ทัศนะว่า "การที่ใครสักคนจะเป็นผู้เชี่ยวชาญได้นั้น คุณต้องมีความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เหมือนที่เรียกกันว่าเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เมื่อได้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาจะทำให้ได้รับรู้ความรู้ใหม่ ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้กับองค์กร โรงเรียนของคุณ"

ด้านที่ 14 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้เชี่ยวชาญ 4 ให้ทัศนะว่า "ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญคือ แผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ถ้ามีการวางแผนรองรับที่ดี ที่รัดกุมแล้วผู้บริหารก็จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ดังนั้นผู้บริหารในอนาคตที่จะมีสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีความเข้าใจในการวางแผนที่วางนี้" ผู้เชี่ยวชาญ 13 ให้ทัศนะว่า "การบริหารการเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญอันดับแรกก็คือ การทำใจให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานตามการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ซึ่งการที่ผู้บริหารในอนาคตจะสามารถทำอย่างที่ว่าได้ต้องเป็นบุคคลที่มีความอดทนต่อความกดดัน มีความมุ่งมั่นในการที่จะปรับตัวและที่สำคัญต้องเป็นคนมองโลก มองคนอื่นในแง่ดี ไม่งั้นเครียด"



## 2. สมรรถนะที่เป็นไปได้ทั้งหมดของอนาคตภาพสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ในทศวรรษหน้า ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยรวบรวมสมรรถนะจากการสัมภาษณ์ได้ทั้งสิ้น 66 สมรรถนะ โดยผู้วิจัยแยกตาม  
กรอบแนวคิดการวิจัยอนาคตภาพสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จังหวัดมหาสารคาม ในทศวรรษหน้า ตามองค์ประกอบหลักที่ได้ปรับรวมกันตามที่คุณผู้เชี่ยวชาญ  
แนะนำจาก 14 ด้าน เป็น 13 ด้าน คือ (1) ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 6 สมรรถนะ  
(2) ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา 7 สมรรถนะ (3) ด้านการบริหารวิชาการ 6 สมรรถนะ  
(4) ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 4 สมรรถนะ (5) ด้านการ  
บริหารงานบุคคล 5 สมรรถนะ (6) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน 4 สมรรถนะ (7) ด้านการประกัน  
คุณภาพการศึกษา 2 สมรรถนะ (8) ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน  
5 สมรรถนะ (9) ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 3 สมรรถนะ (10) ด้านคุณธรรมและ  
จริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา 5 สมรรถนะ (11) ด้านการมีจิตบริการ 6 สมรรถนะ (12) ด้าน  
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 8 สมรรถนะ และ (13) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
5 สมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดสมรรถนะตามลำดับดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา  
ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

2) สามารถสร้างและพัฒนากระบวนการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา

3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

4) สามารถจัดองค์การ โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครู

และบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

5) สามารถประยุกต์ทฤษฎี หลักการสมัยใหม่ มาใช้ในการบริหารจัดการ

6) สามารถปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

ด้านที่ 2 ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา

1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ

การจัดการศึกษา

3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ มุ่งให้เกิดผลดี คู่มีค่าต่อการศึกษา

สังคม และสิ่งแวดล้อม

- 4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
- 5) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา

#### คุณภาพการศึกษา

- 6) สามารถจัดทำ และบริหารแผนยุทธศาสตร์
- 7) สามารถคิดวิเคราะห์ขั้นสูง

#### ด้านที่ 3 ด้านการบริหารวิชาการ

- 1) สามารถบริหารจัดการเรียนรู้
- 2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- 5) สามารถวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา
- 6) มีภาวะผู้นำการบริหารในระดับสูง

#### ด้านที่ 4 ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

- 1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
- 3) สามารถวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่าง

#### มีประสิทธิภาพ

- 4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

#### ด้านที่ 5 ด้านการบริหารงานบุคคล

- 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง

#### มีประสิทธิภาพ

- 4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร

#### ในสถานศึกษา

#### ด้านที่ 6 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

- 1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
- 2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
- 3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ

4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ  
 ด้านที่ 7 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

- 1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ของสถานศึกษา

ด้านที่ 8 ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน

- 1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ไปสู่ผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา
- 2) สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษา ไปสู่ชุมชน
- 3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- 4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมาย

ในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิด โอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

- 5) สามารถระดม/จัดสรรทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัด

การศึกษา

ด้านที่ 9 ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงาน

ได้อย่างเหมาะสม

- 2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหาร

จัดการ

- 3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

ด้านที่ 10 ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

- 1) มีความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

และเป็นต้นแบบได้

- 2) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 3) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 4) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม
- 5) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม

ด้านที่ 11 ด้านการมีจิตบริการ

- 1) สามารถให้บริการที่เป็นมิตร
- 2) สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน
- 3) สามารถเต็มใจช่วยเหลือ

- 4) มีความเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ
  - 5) มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
  - 6) สามารถร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ
- ด้านที่ 12 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

- 1) มีความสามารถในการวิจัย
- 2) มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน
- 3) รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ
- 4) นำความรู้วิชาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน
- 5) รักษาและประยุกต์ความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและ

สม่ำเสมอ

6) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7) มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

8) มีความรู้เกี่ยวกับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของระบบการศึกษาไทย

ด้านที่ 13 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1) ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอกที่มีต่อองค์กร

2) มีความเข้าใจในการวางแผนระยะใกล้และระยะไกลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

3) มีความยืดหยุ่นยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับข้อมูลใหม่

4) สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่

5) มีความอดทนต่อความกดดัน มีความมั่นคง และมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่รวมทั้ง

มองคนในแง่ดี



## ผลการศึกษานาฬิกาภาพสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ในปีทศวรรษหน้า จากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยรอบนี้ผู้วิจัยยังคงกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกันกับรอบแรก และเนื่องจากในรอบแรกผู้เชี่ยวชาญบางท่านขอให้ข้อมูลการวิจัยในรอบที่สอง ทำให้การทำ EDFR รอบที่ 2 นี้สามารถเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญได้ทั้งหมด 17 ท่าน และการวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญกับการสำรวจสมรรถนะที่เป็นไปได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรฐานนิยาม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range หรือ ค่า Q3-Q1) เป็นรายชื่อเพื่อพิจารณาเลือกสมรรถนะที่เป็นไปได้ในระดับมากขึ้นไป กล่าวคือ สมรรถนะที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป ( $Md. \geq 3.5$ ) และสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันของความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีค่าพิสัยควอไทล์ไม่เกิน 1.5 ( $QR \leq 1.5$ ) และเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ต้องมีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป และได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิจัยขนาดทัศนภาพสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ในทศวรรษหน้า

สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มัธยฐาน (Md.) $\geq 3.5$	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 $\leq 1.5$	Mo.-Mdn.	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
1 ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา								
1.1 สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
1.2 สามารถสร้างและพัฒนากระบวนการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา	100	0	4	4	1	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
1.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
1.4 สามารถจัดองค์การ โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง

สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มีพื้นฐาน (Mid.) $\geq 3.5$	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 $\leq 1.5$	Mo.-Mdn.	ภาพอนาคต	ความสอดคล้องของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
1 ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา(ต่อ)								
1.5 สามารถประยุกต์ทฤษฎี หลักการสมัยใหม่ มาใช้ในการบริหารจัดการ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
1.6 สามารถปรับปรุงกระบวนการบริหารงาน ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	100	0	5	5	1	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2 ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา								
2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบาย การศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2.2 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ การจัดการศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง

สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มัธยมศึกษา (Mtd.) ≥3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	Mo-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
2 ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา (ต่อ)								
2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2.4 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไปปฏิบัติ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2.5 สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2.6 สามารถจัดทำ และบริหารแผนยุทธศาสตร์	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2.7 สามารถตีวิเคราะห์ขั้นสูง	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง



สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มัธยมศึกษา (Md.) ≥3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	Mo.-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
3 ด้านการบริหารวิชาการ								
3.1 สามารถบริหารจัดการเรียนรู้	100	0	5	5	1	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
3.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
3.3 สามารถนเทศการจัดการเรียนรู้ใน สถานศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
3.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการจัดการเรียนรู้	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
3.5 สามารถวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
3.6 มีภาวะผู้นำการบริหารในระดับสูง	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง

สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มัธยมศึกษา (Mid.) ≥3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	Mo.-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
4 ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
4.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
4.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่าง ถูกต้องและเป็นระบบ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
4.3 สามารถวางระบบการบริหารจัดการ ทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
4.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง

สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มีพื้นฐาน (Md.) ≥3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	Mo.-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
<b>5 ด้านการบริหารงานบุคคล</b>								
5.1 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เข้ามาปฏิบัติงาน	100	0	5	5	1	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
5.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
5.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรใน สถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
5.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับ ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
5.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหา ทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง

สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มัธยฐาน (Md.) ≥3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	Mo.-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
6 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน								
6.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรม การพัฒนาผู้เรียน	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
6.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการ ผู้เรียน	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
6.3 สามารถส่งเสริมการจัดการกิจกรรมพิเศษ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
6.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง



สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มาตรฐาน (Mid.) $\geq 3.5$	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 $\leq 1.5$	Mo.-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
7 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา								
7.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
7.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
8 ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน								
8.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ ผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
8.2 สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรม ของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง

สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มัธยมศึกษา (Md.) ≥3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	Mo-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
8 ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน (ต่อ)								
8.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการ ประชาสัมพันธ์	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
8.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนา ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมาย ในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและมีเปิดโอกาส ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
8.5 สามารถระดม/จัดสรรทรัพยากรและภูมิ ปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง

สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มีพื้นฐาน (Md.) ≥3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	Mo.-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
	<p>9 ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>9.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม</p> <p>9.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ</p> <p>9.3 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา</p> <p>10 ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>9.1 มีความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นต้นแบบได้</p>	100						
	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง

สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มัธยมศึกษา (Md.) ≥3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	Mo-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
10 ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)								
10.2 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
10.3 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
10.4 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรม และจริยธรรมที่เหมาะสม	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
10.5 มีความกล้าหาญทางจริยธรรม	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
11 ด้านการมีจิตบริการ								
10.1 สามารถให้บริการที่เป็นมิตร	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง

สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มัธยฐาน (Md.) ≥3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	Mo.-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
<b>11 ด้านการมีจิตบริการ (ต่อ)</b>								
11.2 สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
11.3 สามารถเต็มใจช่วยเหลือ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
11.4 มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สงนน้ำใจ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
11.5 มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริง ของผู้รับบริการ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
11.6 สามารถร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษา ที่ผู้รับบริการวางใจ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
<b>12 ด้านการตั้งสมมติความเชี่ยวชาญในอาชีพ</b>								
12.1 มีความสามารถในการวิจัย	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
12.2 มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง



สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มีพื้นฐาน (Mtd.) ≥3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	Mo.-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
12 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (ต่อ)								
12.3 รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
12.4 นำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
12.5 รักษาและประยุกต์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
12.6 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนา องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
12.7 มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	100	0	5	5	1	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
12.8 มีความรู้เกี่ยวกับภารกิจเข้าสู่ประชาคม อาเซียนของระบบการศึกษาไทย	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง

สมรรถนะด้านที่	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (ร้อยละ)		มีมาตรฐาน (Md.) $\geq 3.5$	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 $\leq 1.5$	Mo-Mdn.	ภาพ อนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึง	ไม่พึง						
13 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง								
13.1 ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก ที่มีต่อองค์กร	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
13.2 มีความเข้าใจในการวางแผนระยะใกล้ และระยะไกลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
13.3 มีความยืดหยุ่นยอมรับการเปลี่ยนแปลงและ ยอมรับข้อมูลใหม่	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
13.4 สามารถปรับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง
13.5 มีความอดทนต่อความกดดัน มีความมุ่งมั่น และมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่รวมทั้งมองคนในแง่ ดี	100	0	5	5	0	0	พึงประสงค์	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4 แสดงผลการวิจัยขนาดภาพสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ในทศวรรษหน้าผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลรายด้านสรุปได้ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคสด้านหลักและ  
กระบวนการบริหารการศึกษาที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญ  
มีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5$ ,  $Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะ  
ที่พึงประสงค์ (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) คือ สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎี  
ทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา สามารถสร้างและพัฒนา  
กระบวนการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ  
การศึกษา สามารถจัดองค์การ โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษาได้เหมาะสม สามารถประยุกต์ทฤษฎี หลักการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ และ  
สามารถปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

ด้านที่ 2 ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคสด้านนโยบาย  
และการวางแผนการศึกษาที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญ  
มีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5$ ,  $Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะ  
ที่พึงประสงค์ (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) คือ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำ นโยบายการศึกษา  
สามารถกำหนดคน นโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา  
สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา สังคมและ  
สิ่งแวดล้อม สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ สามารถติดตาม ประเมิน  
และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถจัดทำและบริหาร  
แผนยุทธศาสตร์ และสามารถคิดวิเคราะห์ขั้นสูง

ด้านที่ 3 ด้านการบริหารวิชาการ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคสด้านการบริหาร  
วิชาการที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันใน  
แต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5$ ,  $Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป)  
คือ สามารถบริหารจัดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สามารถนิเทศ  
การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้  
สามารถวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา และมีภาวะผู้นำการบริหารในระดับสูง

ด้านที่ 4 ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่  
 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคດด้านการบริหาร  
 ด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ ที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md. \geq 3.5$ )  
 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5, Mo-Mdn < 1$ ) และเป็น  
 สมรรถนะที่พึงประสงค์ (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) คือ สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้  
 อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ สามารถ  
 วางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ  
 พัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

#### ด้านที่ 5 ด้านการบริหารงานบุคคล

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคດด้านการบริหารงาน  
 บุคคล ที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md. \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน  
 แต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5, Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้น  
 ไป) คือ สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสม  
 กับหน้าที่ที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้  
 อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา  
 และสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

#### ด้านที่ 6 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคດด้านการบริหารกิจการ  
 นักเรียน ที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md. \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน  
 ในแต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5, Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้น  
 ไป) คือ สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน สามารถบริหารจัดการให้เกิดงาน  
 บริการผู้เรียน สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ และ  
 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

#### ด้านที่ 7 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคດด้านการประกัน  
 คุณภาพการศึกษา ที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md. \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น  
 สอดคล้องกันในแต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5, Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์  
 (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) คือ สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และสามารถ  
 ประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

ด้านที่ 8 ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคດด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน ที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md. \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5, Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) คือสามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และสามารถระดม/จัดสรรทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

ด้านที่ 9 ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคດด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md. \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5, Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) คือ สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ และสามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

ด้านที่ 10 ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคດด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md. \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5, Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) คือ มีความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นต้นแบบได้ เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม และมีความกล้าหาญทางจริยธรรม

ด้านที่ 11 ด้านการมีจิตบริการ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคດด้านการมีจิตบริการที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md. \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5, Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) คือ



สามารถให้บริการที่เป็นมิตร สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน สามารถเต็มใจช่วยเหลือมีความ  
 เอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และสามารถร่วมวางแผน  
 เป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ

#### ด้านที่ 12 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคດด้านการส่งเสริม  
 ความเชี่ยวชาญในอาชีพ ที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md. \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญ  
 มีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5, Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะ  
 ที่พึงประสงค์ (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) คือ มีความสามารถในการวิจัย มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขา  
 อาชีพของตนรอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ นำความรู้วิทยาการหรือ  
 เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน รักษาและประยุกต์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ  
 ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและ สม่่าเสมอ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา  
 องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และมีความรู้  
 เกี่ยวกับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของระบบการศึกษาไทย

#### ด้านที่ 13 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคດด้านการบริหาร  
 การเปลี่ยนแปลง ที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก ( $Md. \geq 3.5$ ) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น  
 สอดคล้องกันในแต่ละสมรรถนะ ( $QR \leq 1.5, Mo-Mdn < 1$ ) และเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์  
 (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) คือ ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอกที่มีต่อองค์กร มีความเข้าใจในการ  
 วางแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นยอมรับการเปลี่ยนแปลง  
 และยอมรับข้อมูลใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ และมีความ  
 อดทนต่อความกดดัน มีความมั่นคงและมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่รวมทั้งมองคนในแง่ดี

ตารางที่ 5 สรุปสมรรถนะที่ผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

อนาคตภาพสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ในทศวรรษหน้า ทั้ง 13 ด้าน	จำนวนสมรรถนะทั้งหมด							คัดเลือก
	ทั้งหมด	มีโอกาสเป็นไป ได้		พึงประสงค์		ความสอดคล้องของ ความเห็น		
		มากที่สุด	มาก	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	
1. ด้านหลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา	6	5	1	6	-	6	-	6
2. ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา	7	7	-	7	-	7	-	7
3. ด้านการบริหารวิชาการ	6	6	-	6	-	6	-	6
4. ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่	4	4	-	4	-	4	-	4
5. ด้านการบริหารงานบุคคล	5	5	-	5	-	5	-	5
6. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	4	4	-	4	-	4	-	4
7. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	2	2	-	2	-	2	-	2
8. ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน	5	5	-	5	-	5	-	5
9. ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ	3	3	-	3	-	3	-	3
10. ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา	5	5	-	5	-	5	-	5
11. ด้านการมีจิตบริการ	6	6	-	6	-	6	-	6
12. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	8	8	-	8	-	8	-	8
13. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	5	5	-	5	-	5	-	5
<b>รวมจำนวนสมรรถนะทั้งสิ้น</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>1</b>	<b>66</b>	<b>0</b>	<b>66</b>	<b>0</b>	<b>66</b>